

Міністерство освіти і науки України

**До 200-річчя
Державного закладу
«Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К.Д. Ушинського»**

Проект «Україна-Норвегія»

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Навчальний посібник

Випуск 3

Одеса 2017

УДК 378+373.61+33

Рецензенти:

Матюк Т.В. – кандидат економічних наук кафедри економічної теорії та історії економічної думки Одеського національного університету імені І.І. Мечникова;
Сакун Г.О. – к.філос.н., доцент кафедри Менеджменту та маркетингу Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова.

Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». – Вип. 3, 2017. – Одеса: ТОВ «Плутон плюс.» – 2017. – 180 с.

*Рекомендовано до друку
рішенням Вченої ради ДВНЗ
«Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»
(протокол № 5 від 24.11.2016 р.)*

©ДВНЗ «Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»
Проект «Україна-Норвегія», 2017

ПЕРЕДМОВА

Реалізація проекту «Україна-Норвегія» на базі Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського є важливим кроком, який демонструє велику підтримку Норвегії українського народу, який переживає складні часи у зв'язку з військовими подіями в Криму та Донбасі.

Завдяки реалізації цього проекту, до якого залучений провідний професорсько-викладацький склад університету, забезпечується перепідготовка військових, що дозволяє їм опанувати нові цивільні професії та соціально адаптуватися в своїй трудовій та кар'єрній діяльності.

Перші кроки такої роботи засвідчують, що ті, хто пройшов таку перепідготовку, стають більш психологічно впевненими у вирішенні проблем з працевлаштуванням, у подоланні різних складних життєвих ситуацій та започаткуванні власного бізнесу.

Упевнені, що ті навчальні програми, науково-методичні матеріали, які пропонуються слухачам, будуть розширюватися, виходячи з реальних потреб та запитів як самих військовослужбовців, так і потреб регіону.



*Ректор,
доктор психологічних наук,
професор, академік НАПН України,
Чебикін Олексій Якович*

ЗМІСТ

<i>Личковська М.Р.</i> Проблеми здійснення стратегічного планування на малих підприємствах.....	5
<i>Музиченко А.В.</i> Планування в менеджменті та самоменеджменті	16
<i>Личковська М.Р.</i> Організація податкового планування на підприємстві	29
<i>Музиченко А.В., Тронько С.П.</i> Тайм-менеджмент про скриті резерви телефонних розмов та нарад	43
<i>Доброва Т.Г.</i> Міркування на перепутті, або з чого починається шлях до власного бізнесу	55
<i>Полуяктова О.В.</i> Структура та сутність бізнес-плану	70
<i>Доброва Т.Г.</i> Спрощена ситема оподаткування, обліку та звітності для малого бізнесу.....	91
<i>Артемчук Ю.М.</i> Державна політика у сфері закупівель. Громадський контроль.....	104
<i>Бобро О.В., Тронько С.П.</i> Загальні принципи надання першої допомоги при травмах	128
<i>Сінельнікова Т.В.</i> Методологічні та методичні основи психологічних тренінгів	138
<i>Літвінова М.П.</i> Основні аспекти кадрової безпеки	146
<i>Філатова Н.В.</i> Формування психологічної культури військовослужбовців, слухачів курсів у межах проекту «Україна-Норвегія», як умова їх успішної соціальної адаптації	151
<i>Корабьов В.А.</i> Інформаційні системи і технології в комерційній діяльності.....	173

Личковська М.Р.
кандидат економічних наук, в.о.доцента
кафедри політичних наук ДВНЗ
Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К.Д. Ушинського
м. Одеса, Україна

ПРОБЛЕМИ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Малий бізнес вимагає планування

Ефективність функціонування підприємства визначається багатьма особливостями. Насамперед це правильність визначення: “що, скільки, якої якості й на яку годину виробляти” з урахуванням попиту й пропозиції; вибір оптимальної технології та організації виробництва; своєчасне й раціональне ресурсне забезпечення; розмір основного й обігового капіталів; форми та методи реалізації продукції тощо.

Оптимальне поєднання цих факторів передбачає необхідність застосування відповідних форм і методів їхньої внутрішньої погодженості. Такою формою є **планування** виробничої та господарської діяльності підприємства. В умовах ринку, з його жорсткою конкуренцією, планування господарсько-виробничої діяльності є найважливішою умовою їхнього виживання, економічного росту та процвітання.

Крім того, зарубіжний та український досвід функціонування малих підприємств у ринковому просторі свідчить про те, що вони повинні мати чітке уявлення про майбутнє. В умовах динамізму зовнішнього середовища виникає необхідність у використанні **стратегічного планування** як основного управлінського інструменту, що сприяє адаптації підприємства до мінливих умов ринку.

Динамічний вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на розробку та реалізацію стратегії його діяльності викликає необхідність постійного переосмислення цього процесу, а саме визначення найдоцільніших шляхів (методів, принципів, правил, способів) здійснення стратегічного планування в сучасних умовах.

1. Суть та основні проблеми стратегічного планування на малих підприємствах

Планування – важливий елемент виробничої діяльності, складова частина успіху будь-якої підприємницької структури, а найпоширенішою причиною банкрутства є ніяк не нестача грошей, а неспроможність підприємця правильно спланувати свою діяльність.

Необхідність планування обумовлена низкою факторів, а саме:

- прагненням мінімізувати невизначеність ринкового середовища і її негативні наслідки;
- масштабом, складністю проблем;

- зростаючим значенням часу, комплексністю господарських завдань, розв'язуваних підприємством;
- обмеженістю фінансових, матеріально-технічних ресурсів і необхідністю їхнього ефективного використання;
- необхідністю пошуку оптимального вирішення поставлених завдань з урахуванням зовнішніх умов;
- створенням основ контролю.

Сутність планування виявляється у тому, що:

1) воно має справу з вибором із багатьох можливих альтернатив розвитку підприємства в майбутньому;

2) планування є безперервним процесом прийняття рішень, у ході якого встановлюються й постійно уточнюються у часі цілі й завдання розвитку підприємства, визначаються стратегія й політика щодо їх досягнення, розробляються детальні плани, в яких скоординовано виконання показників, що відображають різні сторони ведення економіки підприємства;

3) основним у плануванні повинен стати принцип, відповідно до якого функціонування підприємства має бути рентабельним;

Таким чином, планування, з одного боку, являє собою процес розробки і наступного контролю за ходом реалізації плану створення, розвитку і функціонування підприємства, а з іншого – процес обробки інформації з обґрунтування майбутніх дій, визначення найкращих способів досягнення стратегічних цілей.

Т.С. Циба визначає стратегічне планування, як: «процес моделювання ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування, зі встановленням його цілей і їх змін в умовах невизначеності ринкового середовища, а також визначення способу реалізації цих цілей і задач відповідно до його можливостей».

Стратегічне планування в своєму розвитку пройшло кілька етапів:

- захоплення ідеями стратегічного планування (1960- поч. 1980-х рр.);
- етап ослаблення (1983 – поч. 1990-х рр.) до стратегічного планування;
- етап сплеску інтересу до стратегічного планування (1994 – по теперішній час), але на якісно новому рівні, обумовленому появою нової концепції.

Етапи розвитку стратегічного планування в нашій країні істотно відрізняються від описаних вище:

- адміністративний етап (до 1987 р.). Роботи стратегічного характеру мають важливе значення, але ведуться за вказівкою вищих органів влади;
- етап умовної економічної самостійності (1987 – 1991 рр.). Відмова від централізованого планування, ріст інтересу до стратегічного планування в рамках розробки комплексних програм розвитку підприємства;
- період адаптації. Розробка стратегічних рішень у рамках реорганізації форм власності;
- етап орієнтації на зовнішню стратегію (1994р. по тепер. час).

Отже, ринкова економіка не є вільною від плану. Ринок – не анархія, і працювати на ньому самостійно без алгоритму власної діяльності не можна.

Той, хто хоче вижити у непростих ринкових умовах, повинен знати, що ринок “любить” порядок, організованість, систему в роботі, він швидко руйнує ілюзії про безплановість, спонтанність і жорстоко обходиться з тими підприємцями, які не бажають виконувати його вимоги.

Дослідження американських вчених, щодо малого бізнесу, підтверджують, що стабільне зростання підприємства на протязі 5-10 років насамперед пов'язане з тим, що компанія планує свій бізнес. Й воно край важливе для довгострокового виживання, націленого на прибуток. Роботи голландських дослідників, свідчать про те, що кожен день, витрачений малим підприємством на планування збільшує на 3 % його шанси на виживання ще на 2 тижня.

Можна стверджувати, що, у ринковій економіці підприємці не зможуть домогтися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати і систематизувати інформацію як про стан цільових ринків, положенні на них конкурентів, так і про власні перспективи і можливостях.

Між тим, велика кількість компаній веде свою діяльність без усяких планів. І тому є багато причин:

1. у початківців менеджери зазвичай настільки зайняті, що у них не залишається часу на планування;
2. для менеджерів невеликих компаній характерна схильність вважати, що в формальному плануванні потребують тільки великі корпорації;
3. навіть у багатьох солідних компаніях менеджери часом стверджують, що вони чудово обходяться і без формального планування і що, отже, йому не варто надавати великого значення;
4. зазвичай менеджери противляться складанню письмового плану, оскільки це вимагає часу;
5. крім того, вони висувають ще один аргумент: ринок змінюється занадто швидко, тому від планів немає ніякої користі, - зрештою, всі плани будуть припадати пилом на полиці.

Однак, вести свій бізнес методом проб і помилок для малих підприємств є недозволеною розкішшю. Помилки стоять грошей, а втрачені гроші негативно позначаються на обігу грошових коштів. Обіг грошових коштів у свою чергу - це артеріальна кров малого бізнесу. Отже, господар малого підприємства повинен бути надзвичайно обережний і точний у прийнятті стратегічних рішень. Метод більш точного мислення повинен привести до зниження кількості вчинених помилок. Менша кількість скоєних помилок допоможе обігу ваших грошових коштів. А стійкий грошовий оборот зведе вразливість малого бізнесу до мінімального рівня.

Малий бізнес може стати великим

Майже всі великі корпорації колись були невеликими підприємствами. Вони стали великими, тому що той чи інший людина змогла побачити, що це можливо, і зважився добитися цього. Щоб зробити таке бачення реальністю, потрібно багато і обачливо працювати.

Застосування стратегічного планування створює найважливіші переваги у функціонуванні підприємства: готує підприємство до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; пояснює проблеми, які виникають; покращує контроль на підприємстві.

Головними перевагами стратегічного планування є:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;

- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;
- свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі їх невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів.

Недоліками стратегічного планування є:

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;
- надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;
- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
- завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (у тому числі – швидкості) здійснення змін;
- сподівання на знаходження «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Навіть якщо підприємство обійшло всі «пастки», воно може не досягти очікуваних результатів, що пояснюється помилками в організації планової діяльності.

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...») тощо;
- методи, якими користуються зарубіжні колеги, не адаптовані до вітчизняного ринку, і як наслідок, результати їхнього використання виявляються не завжди задовільними;
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Дослідження переваг і недоліків стратегічного планування є основою для подальшого його вдосконалення. Останніми роками цей процес було спрямовано на виявлення так званих «бар'єрів» стратегічного планування та формулювання найпоширеніших заходів щодо їх усунення.

Бар'єри стратегічного планування

Можливості стратегічного планування *обмежені рядом об'єктивних і суб'єктивних причин*. Найбільш важливими серед них є:

- *нерозвиненість теоретичних і методологічних засад розробки взаємопов'язаної системи планів;*
- *неспроможність виробничо-управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища та адекватно реагувати на них, застосовуючи систему стратегічного управління;*
- *низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб, які не знають сучасних методів планування або не вміють їх застосовувати;*
- *нерозвиненість теорії та методів планування*
- *негативний досвід. У посткомуністичних країнах накопичено негативний досвід директивного планування;*
- *складність, невизначеність середовища. Нестабільність та невизначеність процесів, що відбуваються в Україні створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, а відтак майже унеможливають планування.*
- *небажання встановлювати цілі та оприлюднювати стратегії;*
- *витрати планування. Необхідність додаткових витрат на дослідження, організацію підрозділу планування, залучення додаткового персоналу тощо.*

Основними шляхами вирішення даних проблем є:

1. Розробка, вивчення та адаптація сучасних методів планування.
2. Участь усіх підсистем підприємства у плануванні.
3. Визнання того, що планування не є універсальним засобом негайного розв'язання проблем підприємства.
4. Контроль, аналіз і вдосконалення планування.
5. Розробка альтернативних планів і порядку їх застосування.
6. Встановлення ефективних зв'язків (із зовнішнім середовищем і всередині організації). Дійові та обґрунтовані плани можна розробити за участю всіх зацікавлених підсистем у середині підприємства та організацій із зовнішнього оточення підприємства.

Отже, основною метою стратегічного планування є підвищення реагування на зміну умов ринку, поведінку конкурентів, тощо. Зазначені проблеми та способи їх вирішення не вичерпують всієї проблематики на впровадження стратегічного планування, однак можуть слугувати орієнтирами для визначення напрямків дослідження причин, які перешкоджають його застосуванню.

2. Визначення стратегічних проблем, які стоять перед організацією

Розглядаючи підходи до процесу стратегічного планування, можна зробити висновок про наявність *єдиної філософії стратегічного планування* – *активної адаптації до середовища та середовища* – до потреб підприємства; а також *декількох*

загальних етапів, які повторюються в різних схемах планування. До них належать: *аналіз та оцінка середовища, визначення рівня конкурентоспроможності, розробки місії, цілей, стратегій, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу.*

Малий бізнес вимагає іншого управління, ніж великий бізнес

Великі корпорації мають значними ресурсами і великою кількістю співробітників. Малий бізнес вимагає самого дбайливого ставлення до своїх ресурсів, обходячись зовсім невеликою кількістю працівників. Виходячи з цього, малі підприємства повинні інакше вести свої справи - особливо це стосується планування. У великих корпорацій є кошти для проведення всебічних досліджень та дорогих методів кваліфікації своїх споживачів. Не маючи в своєму розпорядженні таких інструментів, малі підприємства повинні бути більш витонченими. Вони повинні відшукувати інші, менш дорогі способи отримання тієї ж самої інформації про споживача.

Для *невеликих фірм малого бізнесу* використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм). Фірми малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді *протоколу зборів* (наприклад, членів кооперативу), або *невеликого за обсягом плану*. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління. Незважаючи на спрощеність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування (нерідко із залученням консультантів) дає позитивні результати. Систематичне ефективне стратегічне планування (на відміну від практики інтуїтивного прийняття рішень) потребує формування та ефективного використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

Одним з спрощених варіантів стратегічного планування, є **планування на основі визначення стратегічних проблем**.

Стратегічне планування має на меті домогтися найбільшої відповідності між організацією та її оточенням. Отже, увагу до офіційних обов'язків та зовнішнього середовища можна трактувати як **планування зовні до середини**. Увагу до місії й цінностей організації та до її внутрішнього середовища можна вважати **плануванням з середини на зовні**.

Стратегічні проблеми – це питання або серйозні труднощі, які впливають на повноваження й обов'язки організації, її місію та цінності, продукт діяльності, рівень послуг, клієнтів, користувачів, платників, витрати, фінансування, організаційну структуру та менеджмент.

Врегулювати стратегічні проблеми потрібно оперативно й ефективно, якщо організація хоче вижити й бути успішною. Якщо ж організація ігнорує те чи інше стратегічне питання, то така організація може потерпіти через якусь загрозу, пропущену можливість або й те й інше.

Стає очевидним імперативний характер процесу стратегічного планування – коли його учасники помічають, що інформація, яку обговорювали в попередніх кроках, знову виходить на передній план – тепер як частина стратегічної проблеми. Наприклад, чимало підприємців або робочих груп починають стратегічне планування, переконаними, що знають, у чому полягає місія їхньої організації. На цьому кроці вони, однак, часто виявляють, що одна зі стратегічних проблем, які стоять перед організацією, – визначити чітко, якою повинна бути її місія. Іншими словами, зрозумівши по-новому становище організації, члени робочої групи усвідомлюють, що існуюча місія організації - невідповідна; отже, треба сформулювати нову місію.

Стратегічні проблеми – вже за своїм визначенням – передбачають конфлікт того чи іншого типу. Конфлікт може стосуватися *цілей* (що?), *засобів* (як?), *філософії* (чому?), *місцезнаходження* (де?), *часу* (коли?) та *осіб*, на яких можуть позитивно або негативно позначитися різні способи врегулювання проблем (хто?). Щоби порушувати й ефективно розв'язувати стратегічні проблеми, організація мусить бути готовою зіткнутися з майже неминучими конфліктами.

Визначення стратегічної проблеми має складатися з трьох елементів.

По-перше, проблему треба стисло описати, бажано одним абзацом. Проблема має спроможність дати конструктивну відповідь. Якщо організація нічого не може зробити для розв'язання конкретної проблеми, то найкраще не трактувати таку проблему як стратегічну для цієї організації. Ресурси організацій і так досить обмежені, щоби витратити їх на проблеми, які конкретна організація неспроможна врегулювати.

По-друге, треба перелічити чинники, завдяки яким конкретна проблема має стратегічне значення. Зокрема, якщо враховувати офіційні обов'язки організації, її місію, цінності, внутрішні переваги й вади та зовнішні можливості й загрози, то з чого випливає те, що конкретна проблема для цієї організації - стратегічна? Перелік цих чинників знадобиться у наступному кроці – **розробленні стратегій**. Будь-яка ефективна стратегія передбачає використання переваг та сприятливих можливостей і подолання недоліків та загроз. Отже, визначення стратегічних проблем організації має дуже велике значення, бо це великою мірою допомагає знайти шляхи розв'язання цих проблем.

По-третє, робоча група повинна визначити, які будуть наслідки, якщо не врегулювати кожну із проблем. Це допоможе керівникам організації вирішити, наскільки стратегічна або важлива та чи інша проблема. Якщо неспроможність розв'язати якусь конкретну проблему не спричинить жодних наслідків, то ця проблема не стратегічна. Навпаки, якщо організація розпадеться або пропустить цінну нагоду тому, що не врегулює якоїсь конкретної проблеми, то ця проблема справді дуже стратегічна і потребує негайної уваги. Отже, визначення стратегічних проблем має на меті привернути увагу організації до того, що справді важливо для її виживання, добробуту та ефективності.

Сформулювавши стратегічні проблеми їх необхідно **ранжирувати** за впливом на діяльність організації

Є три види стратегічних проблем:

– *Проблеми, які не вимагають від організації негайних дій, але які потрібно постійно тримати під контролем.*

– *Проблеми, які щойно з'являються на горизонті й, імовірно, вимагатимуть деяких дій у недалекому майбутньому. Більшість таких проблем можна врегулювати у межах нормального циклу стратегічного планування організації.*

– Проблеми, які вимагають негайного реагування, отже, не можуть розглядатися в буденному порядку.

Ранжирувавши стратегічні проблеми, організація знатиме, які завдання перед нею стоять і наскільки вони стратегічні.

Існує **чотири основних метода** визначення стратегічних проблем:

1. **Прямий метод** означає безпосередній перехід від обговорення обов'язків, місії, переваг, вад, можливостей і загроз до визначення стратегічних проблем.

2. **Непрямий метод** починається з мозкового штурму стосовно декількох альтернативних варіантів; після чого визначаються стратегічні проблеми. Ці варіанти передбачають дії, які організація може здійснити, щоб задовольнити інтереси стейкхолдерів, розвинути свої переваги, використати можливості, звести до мінімуму або подолати недоліки та загрози, а також урахувати всі важливі рекомендації, які впливають із попередніх досліджень або звітів стосовно поточної ситуації. Часто ці варіанти зводять до єдиного комплексу потенційних дій, а тоді розбивають на потенційні категорії проблем.

3. **Метод визначення цілей**, починається з встановлення цілей, після чого визначають проблеми, які треба розв'язати, щоб було можливо досягнути цих цілей.

4. **Метод «бачення успіху»**. На перше місце ставить «бачення успіху»: сформулювавши, хоча б наближено, бачення успіху, визначають проблеми, які треба врегулювати, щоби втілити це бачення у життя.

3. Формулювання стратегій та планів для врегулювання стратегічних проблем на малих підприємствах і організаціях

Стратегія – це комплекс цілей, положень, програм, дій, рішень та способів розподілу ресурсів, який визначає, чим є організація, що й чому вона робить. Стратегії розробляють, щоб врегулювати проблеми, визначені у попередньому кроці. Стратегії бувають різні за рівнем, функціями та часовими межами. Тобто, стратегічний план має кілька «зрізів»:

«часовий» – передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм (останні за термінами можуть бути більш або менш тривалими відносно загальної системи стратегічного планування); інструментами для виконання стратегічних планів є середньо- та короткострокові плани та бюджети;

«функціональний» – визначає напрямки та темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);

«ресурсний» – визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;

«виконавчий» – вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм. Для невеликих і середніх підприємств може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для великих підприємств і складних організаційних формувань – об'єднань кількох підприємств типу асоціацій, концернів і консорціумів – кожний розділ може мати вигляд розгорненого плану або програми.

Стратегічні плани, проекти та програми зорієнтовані на розвиток підприємства і за цих умов – на продовження його «життєвого циклу». Треба зауважити, що навіть в умовах стагнації або кризи потрібно розробляти стратегічні плани, які покликані розв'язати найважливіші проблеми в роботі підприємства і залежно від його стану перевести його від стагнації до розвитку або (в разі відсутності перспектив) ліквідувати з найменшими втратами для власника.

Це визначення умисно широке, щоб зосередити увагу на узгодженості між словами людей (тим, що вони кажуть), їхнім вибором (тим, що вони вирішують робити та за що готові платити) та їхніми діями (тим, що вони роблять), а також наслідками дій.

Ефективні стратегії та процеси їх впровадження поєднують слова, вибір, дії та наслідки достатньо зв'язні логічні схеми, які охоплюють різні організаційні шаблі, функції та часові межі. Крім того, стратегії розробляють з урахуванням культури організації, навіть якщо їхня мета -- якимось чином трансформувати цю культуру. На цьому кроці складають проекти стратегій і, можливо, проекти формальних стратегічних планів, щоб сформувані бажані комплекси, або схеми. Їх можна переглянути й затвердити вже наприкінці цього кроку, якщо процес стратегічного планування порівняно простий та стосується лише однієї організації.

На мій погляд, найбільш приємливими для малих підприємств є **два методи розроблення стратегії**. *Перший* – це доволі швидкий **п'ятиетапний процес**. *Другий* метод можна застосовувати, якщо бажання або потреба чіткіше визначити зв'язки між різними варіантами дій, щоб показати, як вони пасують разом як частини єдиної схеми.

П'ятиетапний процес розроблення стратегії починається з визначення практичних варіантів дій та мрій або бачень, що ведуть до розв'язання стратегічних проблем. Кожний варіант треба сформулювати через дію, тобто, починати дієсловом - наприклад, «зробити», «здобути», «придбати», «досягнути» тощо. Коли ці варіанти представлені за допомогою дієслів, то вони видаються «реальнішими» для виконавців.

Після цього планувальна група має перелічити перешкоди, які стоять на шляху до реалізації цих дій, мрій та бачень. Переважно для учасників процесу стратегічного планування нетипово зосереджуватись на перешкодах у цей момент. Але це один зі способів забезпечити те, щоб організація свідомо й послідовно долала труднощі, пов'язані з впровадженням стратегій, а не робила це поспіхом та навмання.

Коли робоча група визначить варіанти дій, мрії, бачення, а також перешкоди, які потрібно подолати, вона повинна розробити пропозиції стосовно втілення цих дій, мрій чи бачень у життя -- цей процес може відбуватися або відразу, або лише після усунення перешкод (крім того, група може зібрати пропозиції від основних організаційних підрозділів, різних груп стейкхолдерів, комітетів та від окремих осіб). Наприклад, муніципалітет одного з найбільших міст н Середньому Заході не починав працювати над стратегіями, які мали б допомогти йому реалізувати головні задуми, доки не реформував застарілий чиновницький апарат. Цей апарат був явною перешкодою, яку треба було трансформувати, щоб муніципалітет міг виконати свої важливі завдання.

Після подання основних пропозицій залишається два останні завдання, які необхідно виконати, щоб розробити ефективні стратегії: визначити, які дії треба здійснити впродовж наступних двох-трьох років, щоби втілити в життя основні

пропозиції, і нарешті скласти докладний план на наступні шість місяців або рік, щоб уможливити ці дії.

Стратегії завжди треба розробляти, постійно пам'ятаючи про впровадження. Як пояснює Мінцберг: «Невдале впровадження – це завжди також і невдале формулювання». Це дійсно у деяких випадках, наприклад, якщо якась одна організація планує виключно для самої себе. Водночас, якщо стратегічне планування стосується декількох організацій або громади, то шляхи впровадження стратегій часто доводиться розробляти спільно з різними сторонами, щоб ті погодилися підписатися під спільним стратегічним планом. У таких умовах може статися, що планування впровадження передуватиме докладному формулюванню стратегій або затвердженню плану.

На сучасному етапі розвитку менеджменту визначають різні причини, у зв'язку з якими стратегія фірми зазнає фіаско на стадії реалізації (впровадження). Основними з них є:

- ігнорування на етапі визначення політики та її реалізації, можливих труднощів (насамперед, технічних і соціальних);
- зовнішні фактори, що не контролюються (конкуренти);
- нечітка постановка цілей, недостатня відповідальність і компетентність менеджерів, яким доручено реалізацію програми;
- слабка координація діяльності з реалізації запланованих заходів;
- брак взаємозв'язку між стратегічними й оперативними планами;
- помилки у виборі відповідальних керівників;
- недостатність знань і здібностей співробітників;
- неправильне розуміння з боку оперативного керівництва персоналу загальної політики підприємства;
- відсутність підтримки або протидія з боку підлеглих;
- недостатня поінформованість;
- недостатній авторитет керівництва;
- низький рівень контролю;
- занижена оцінка;
- неправильний розподіл ресурсів;
- невідповідність організаційної структури і стилю управління;
- несумісність культурно-ціннісних нормативних можливостей підприємницької діяльності фірми.

Другий метод ґрунтується на розробленні та аналізі стратегічних варіантів дій. Тобто на визначенні зв'язків між різними стратегічними варіантами дій, щоб розробити стратегії. Цей метод розробив Колін Еден спільно зі своїми колегами. Згідно з цим методом складають перелік різних варіантів дій – сформульованих за допомогою дієслів – для врегулювання кожної зі стратегічних проблем. Тоді ці варіанти з'єднують стрілками, що показують, які дії зумовлюють або полегшують здійснення інших дій. Один варіант дій може одночасно бути ланкою у декількох ланцюжках. У результаті отримують «карту» зв'язків між діями та їхніми результатами (між причинами та наслідками, між засобами та цілями); варіанти дій, розташовані наприкінці ланцюжків зі стрілок, є, по суті, цілями або й навіть місією організації. Припускається, що цих цілей можна досягнути, виконавши принаймні деякі з дій, які ведуть до них; водночас може виникнути потреба у додатковому аналізі та роботі над ланцюжками зі стрілок, щоби чітко визначити практичний

зв'язок між діями та результатами. Тоді цю карту можна переглянути, уточнити й обрати конкретні ланцюжки «дії-результат» як стратегії.

Ефективна стратегія повинна відповідати кільком критеріям. Вона має бути технічно здійсненною та політично прийнятною для головних стейкхолдерів, а також відповідати філософії організації та її головним цінностям. Крім того, стратегія має бути коректною в етичному, моральному та правовому аспектах і підтримувати прагнення організації до загального добра, а також відповідною для врегулювання стратегічної проблеми, якої вона стосується. Дуже часто існують стратегії, які були бездоганними з технічного, політичного, морального, етичного й правового боку, однак не сприяли врегулюванню проблем, для яких були призначені. Отже, ефективні стратегії мають відповідати доволі суворому комплексові вимог. Щоб розробити такі стратегії, як правило, потрібний продуманий, зважений діалог, а часто й угоди та домовленості між особами, що вповноважені ухвалювати рішення, політично проникливі й володіють відповідною інформацією.

Між тим зрозуміло, що неможливо сформуванати єдину модель, за якою всі підприємства будуть розробляти свою стратегічну програму, а треба підходити до цього питання, урахувавши всі особливості діяльності підприємства, його сильні та слабкі сторони, місію та цілі, яких воно бажає досягти. Тобто **стратегічне планування** – це складний процес, метою якого є встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства-суб'єкта ЗЕД.

Література

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. – Вид. 2-ге, доповн. і переробл. – К.: Атіка, 2007. – 528 с.
2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
3. Гончарова С.Ю., Отенко І.П. Стратегічне управління: навч. посіб. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. – 172 с.
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
5. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
6. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ.вищ. навч. закл. Конспект лекцій з дисципліни "Стратегічне управління змінами" (Садеков А.А., Гусєва О.Ю.) – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – 129 с.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Музиченко Г. В.
доктор політичних наук,
професор кафедри політичних наук і права

ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА САМОМЕНЕДЖМЕНТІ

1. Зміст планування у менеджменті

У процесі управління теорія менеджменту виділяє чотири основні функції – планування, організацію (координацію), мотивацію і контроль. За допомогою планування визначаються цілі організації і дії всіх її членів.

Отже, функція планування дає основу для рішень, якими повинні бути цілі організації, що і коли треба зробити для їх досягнення. Щодо визначення місця та ролі планування в менеджменті в межах управлінської думки склалося дві школи.

Американська школа менеджменту стверджує, що планування відповідає на три питання:

1) **ДЕ** ми зараз знаходимося? Для цього треба оцінити сильні та слабкі сторони організації у фінансах, виробництві, матеріальних і трудових ресурсах, маркетингу. На основі аналізу визначити реальні можливості досягнення цілей.

2) **КУДИ** ми хочемо рухатися? Треба оцінити стан зовнішнього середовища (економічні умови, технології, постачання, споживачі, конкуренти й ін.), щоб визначити цілі організації і можливі перешкоди на шляху їх досягнення.

3) **ЯК** ми маємо намір зробити це? Потрібно вирішити, у загальному і конкретно, що варто робити для досягнення цілей.

Французька школа менеджменту пропонує більш розгорнутий перелік питань. Насамперед, треба визначити **ЩО, ЯК, ДЕ, КОЛИ**, а саме головне, **ЧОМУ** необхідні ті чи інші дії і **ХТО** їх повинен здійснити. Для аналізу складається матриця, де в підметі – перераховані питання, на які допоможе знайти відповіді планування. У присудку треба оцінити по цим позиціям: поточний стан справ; причини, можливі альтернативи; а також зробити вибір.

Вибір стратегії, та й будь-якого управлінського рішення, заснований на уявленні про доцільність, на якому-небудь критерії. Це може бути швидкість досягнення мети, її корисність для групи чи індивіда, нарешті – вартість. У перелік питань варто завжди включати – **СКІЛЬКОХ?**

Питання **СКІЛЬКИ** обов'язкове і повинно стати ключовим при обґрунтуванні всякої підприємницької ідеї. А критерій **ВАРТОСТІ** бути основним при прийнятті управлінських рішень.

Отже, **планування** – це ключова функція управління, зміст якої можна розкрити як пошук обґрунтованих відповідей на ряд питань про можливості досягнення цілей організації.

2. Вимоги до цілей та їх види

Першим і самим істотним при плануванні вважається вибір цілей організації.
Класифікація цілей

1. По ступені важливості для організації:

- стратегічні – орієнтовані на рішення перспективних масштабних проблем, що якісно змінюють життя й обличчя організації (досягнення першості у своїй сфері, вихід на міжнародні ринки, корінне відновлення виробничої бази тощо);

- тактичні – відбивають окремі етапи досягнення стратегічних цілей (капітальний ремонт);

- поточні цілі визначаються, виходячи зі стратегії розвитку фірми, підприємства тощо й реалізуються в рамках поточних ідей і установок, виражають кількісні показники діяльності на певний період. Коли фірма віддає пріоритетне значення стратегічним цілям стосовно поточних, це означає, що керівництво орієнтує підрозділи і весь працюючий персонал на досягнення довгострокового комерційного успіху, високих стандартів діяльності. І навпаки, орієнтація переважно на поточні ефекти й успіхи означає відсутність у фірми господарської перспективи зайняти міцне місце у світі бізнесу.

2. По тимчасовій ознаці:

- довгострокові (більш 5 років);

- середньострокові (1-5 років);

- короткострокові (до одного року).

3. По змісту:

- технологічні (комп'ютеризація, впровадження гнучких технологій, підрозділів і т.д.);

- економічні (збільшення прибутку, прискорення обороту капіталу),

- виробничі (випуск визначеного обсягу товарів і послуг, підвищення їхньої якості, зниження собівартості);

- адміністративні (досягнення високої керованості організацією, високої дисципліни, злагоженості в роботі);

- маркетингові (завоювання ринків, продовження життєвого циклу товарів, лідерство в цінах);

- науково-технічні цілі орієнтуються на створення і впровадження у виробництво нових і удосконалених старих зразків продукції, доведення їх до рівня вимог світових стандартів;

- соціальні (створення сприятливих умов праці, життя, відпочинку працівників, підвищення їхньої кваліфікації).

4. За формою вираження:

- виражені в кількісних показниках (виробництво продукції в тоннах, штуках, гривнях і т.д.);

- виражені в якісних показниках (досягнення благополучного морального клімату в колективі, який не можна вимірювати).

Цілі повинні відповідати ряду вимог. Вони повинні бути:

а) конкретними і вимірними. Наприклад, збільшити доход на інвестований капітал до 15% за винятком податків протягом п'яти років;

б) орієнтовані в часі;

в) досяжними, тому що перевищуючі можливості організації мети можуть привести до краху;

г) взаємо-підтримуючими, тобто дії і ресурси, необхідні для однієї мети, не повинні заважати досягненню інших.

3. Постановка цілей за методом SMART

SMART-цілі – найпоширеніший метод постановки цілей та цілепокладання. Однак не всі вміють ним користуватися на практиці.

Методика SMART, запропонована Пітером Друкером, названа за першими літерами англійських слів specific (конкретна), measurable (вимірювана), achievable (досяжна), relevant (сумісна) і time-bound (визначена в часі). Концепція управління за цілями (management by objectives, MBO), в рамках якої з'явилися принципи SMART, вже стала класикою міжнародного менеджменту. Вона ґрунтується на вмінні керівника ставити «розумні» (англ. smart – розумний) цілі перед підлеглими і самим собою.

SMART:

S – specific, significant, stretching – конкретна, значна. Це означає, що постановка мети повинна бути конкретна і зрозуміла. «Прозорість» визначається однозначним сприйняттям усіма сторонами. Якщо Ви ставите цілі, вони повинні бути зрозумілі і виражені гранично точно. При постановці цілей не можна використовувати глобальність і невизначеність.

Конкретні цілі здатні визначити для співробітника:

- ваші очікування від його діяльності;
- терміни виконання поставлених завдань;
- точний результат.

Конкретизація зможе точно оцінити проміжні успіхи, які наближають виконання кінцевих цілей. Продовження кожної кінцевої мети – це надзавдання. Якщо надзавдання відсутня, недосяжною буде навіть найближча мета. По суті, це додатковий мотив.

M – measurable, meaningful, motivational – вимірна, значуща, мотивуюча. Результат виконання мети повинен бути вимірюваний, притому вимірність повинна застосовуватися не тільки до фінального результату, але і до проміжного. Який сенс від мети, якщо немає можливості її оцінки? Якщо мета не буде вимірною, неможливо оцінити її досягнення. А співробітники? У них не буде мотивації рухатися далі, якщо у них не буде конкретної оцінки їхнього успіху.

A – attainable, agreed upon, achievable, acceptable, action-oriented – досяжна, узгоджена, орієнтована на конкретні дії. Важливо не забувати про адекватність поставленої мети і бути впевненим, що ця мета точно досяжна шляхом оцінки ресурсів і різних факторів, що впливають на її досягнення. Кожна мета повинна бути досяжна для будь-якого співробітника і, як наслідок, усієї компанії. Найоптимальніше – цілі, які вимагають при виконанні зусиль, проте не є позамежними. Занадто високі і занадто легкі цілі втрачають свою цінність і співробітники будуть ними нехтувати.

R – realistic, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented – реалістична, доречна, корисна і орієнтована на конкретні результати. Цілі повинні бути завжди актуальними і не йти врозріз з іншими цілями та пріоритетами організації. Обґрунтованість мети – це один з ключових інструментів для втілення місії Вашої компанії в життя. Кожен знає закон Паретто, який свідчить, що 80% результатів досягаються 20% зусиль, а що залишилися 20% результату зажадають 80% зусиль. Аналогічно можна сказати, що 20% товару дають 80% виручки і тут головне бачити ці 20% продукції.

T – time-based, timely, tangible, trackable – на певний період, своєчасна, відстежуєма. Термін виконання мети - ключова складова целепокладання. Термін може бути визначений конкретною датою або періодом. Кожна мета – як поїзд, який має свій час відправлення, прибуття і термін перебування. Обмеження мети в часі допоможе зосередитися на виконанні в строк. Цілі без термінів найчастіше будуть провалені.

Приклади визначених SMART-цілей:

- Почати заробляти 20 000 тисяч гривень щомісяця на поточному місці роботи на 1 березня 2017 року.
- Пройти навчання за програмою «Менеджмент підприємницької діяльності» в межах проекту «Україна-Норвегія» до 31 грудня 2016 року.
- Вивчити 100 англійських слів за 30 днів.
- Прочитати всі розділи навчального посібника «Менеджмент підприємницької діяльності» до 1 лютого 2017 року.
- Вступити до ПНПУ імені К. Д. Ушинського на соціально-психологічний факультет у 2017 році.
- Здати іспит на отримання водійського посвідчення категорії В до 31 травня 2017 р.
- Провести 3 тижні в Римі, в 5-зірковому готелі в центрі міста з 1 по 20 травня 2017 р.
- Схуднути на 10 кг на 1 липня 2017 року тощо.

Алгоритм постановки цілей методом SMART

В якості прикладу взято торгівельну компанію, яка має декілька магазинів та розгалужену мережу постачальників товару.

Буква S. Наша мета – заробити.

Буква M. Для кожного центру прибутку ми чітко визначаємо, скільки він повинен принести грошей в загальну скарбничку і що для цього потрібно зробити. Наприклад, мета відділу продажів – заробити певну суму за рахунок реалізації певної кількості товарів. Є підрозділи, які самі нічого не продають, але без них бізнес-процес немислимий (наприклад, клієнтський відділ). Перед співробітниками таких підрозділів ставиться своя мета – також виражена в цифрах. Наприклад, ми вимірюємо рівень задоволеності клієнтів, проводячи опитування, тому мета клієнтського відділу – досягти запланованого рівня задоволеності.

Буква A. Цілі повинні бути досяжними. Досяжні не означає занижені – краще підняти планку. Хоча б тому це краще, що варто спробувати, адже не спробуєш, не будеш й гадки мати на що здатний. Дуже важливо контролювати досягнення проміжних показників. Якщо ми бачимо, що хтось не виконує план, завдання всіх підрозділів – допомогти йому. Загалом, робити все, щоб не втратити наших дорогоцінних клієнтів через проблеми, що виникли.

Буква R. Цілі конкретних підрозділів повинні співвідноситися із загальною метою компанії. Наприклад, основне завдання транспортного відділу – підтримувати машини в справному стані. З іншого боку, автомобілі допомагають заробляти гроші – при наявності вільного місця в машині ми пропонуємо нашим партнерам довантажити нашу машину, або машина йде завантажена лише в один бік, а на зворотньому шляху може надаватися в оренду іншим компаніям.

Буква T. Досягнення мети повинно бути обмежено часовими рамками (місяць, квартал, рік тощо).

Поради менеджерам, які користуються технікою SMART

1. Щоб досягти будь-якої мети, важливо для початку сформулювати намір. Бажано зробити це в письмовому вигляді. Щоб правильно сформулювати мету, застосуєте до свого наміру метод SMART. Таким чином, ви відразу побачите ті приховані проблеми, які можуть зашкодити вашому наміру виповнитися.

2. Формулювання мети за методом SMART – кращий спосіб сконцентруватися на ваш намір. Тобто, ви вже автоматично налаштовані на необхідну хвилю. Як результат, ви не тільки знайдете спосіб, як досягти мети, але і «притягатимете» всі необхідні події, а в деяких випадках, досягнете цілей, нічого для досягнення не роблячи.

3. Застосовуючи конкретизацію і спосіб вимірювання досягнення результату, ви сформуєте краще розуміння того, що ви хочете насправді. Такий підхід допоможе виявити свої цілі і позбутися від нав'язаних.

4. Перевіряючи свою мету на реалістичність, ви неодмінно усвідомите і зрозумієте зв'язок цієї мети з іншими вашими цілями, цілями близьких людей тощо.

5. SMART-метод можна застосовувати також до порад від інших людей, до будь-яких рекомендацій, пропозицій тощо (наприклад, на нараді).

6. Коли цілей багато, SMART допоможе відсіяти «погані» цілі та працювати тільки з «хорошими».

7. Чітко визначитесь, коли SMART-цілі доречні, а коли – ні. Дотримуйтесь наступних критеріїв визначення:

- кінцевий термін досягнення результату повинен актуалізуватися. Немає сенсу в довгостроковому плануванні по SMART, так як ситуація може змінюватися кардинально, якщо ви ставите не актуальні цілі до досягнення на певний визначений час. Як приклад, той випадок, коли у людини «сім п'ятниць на тижні»;

- якщо при вашому стані справ результат не важливий, а важливий лише вектор руху і його напрямок, повноцінне використання SMART стає неможливим;

- метод SMART завжди спрямований на вчинення дій для того, щоб досягти поставлених цілей. Якщо ж ви розумієте, що для досягнення мети дії робитимуться не будуть, метод втрачає свою ефективність.

Переваги SMART-підходу

SMART-підхід в першу чергу використовують великі і технологічні компанії. Чим більше організація, тим складніше стежити за роботою окремого співробітника. SMART ж дозволяє контролювати роботу навіть великого колективу.

Якщо працівникам доводиться виконувати однотипні завдання, має сенс розробити алгоритм дій, використовуючи принципи SMART, щоб кожного разу не пояснювати все заново. Обмеження існує лише одне: писати алгоритм має сенс лише для досить простих завдань із заздалегідь зрозумілим результатом.

SMART дозволить чесно оцінити результат кожного співробітника в режимі онлайн. Досягнення конкретних цілей – самий зрозумілий критерій при розрахунку винагороди. Середній показник виконання поставлених завдань за методикою SMART зазвичай коливається в межах 80-90%; якщо він знижується до 50% або падає ще нижче, то роботу співробітника слід визнати неефективною. Відповідно до нього і розраховується винагорода.

Ефект від впровадження методики SMART порівнюють з включенням світла в темній кімнаті: в одну мить стає видно, хто що робить і наскільки кожен співробітник корисний компанії.

4. Застосування методу Дерева цілей при стратегічному плануванні

Ідея методу *дерева цілей* вперше була запропонована У. Черчменом у зв'язку з проблемами прийняття рішень в промисловості. Термін «дерево» передбачає використання ієрархічної структури, одержуваної шляхом розчленування загальної мети на підцілі, а їх, у свою чергу, на більш детальні складові, які в конкретних додатках називають *підцілі* нижчих рівнів, *напрямами*, *проблемами*, а починаючи з деякого рівня – *функціями*.

Як правило, термін "дерево цілей" використовується для ієрархічних структур, що мають відношення строго деревовидного порядку, але іноді застосовується і у випадку "слабких" ієрархій.

Методи типу «дерева цілей» орієнтовані на отримання повної і відносно стійкої структури цілей, проблем, напрямів, тобто такої структури, яка протягом якогось періоду часу мало змінювалася б при неминучих змінах, які у будь-який розвивається системі. Для досягнення цього при побудові варіантів структури слід враховувати закономірності цілеутворення і використовувати принципи та методики формування ієрархічних структур цілей і функцій, яким у силу їх особливої значущості присвячено багато досліджень і публікацій.

Дерево цілей майже завжди має одну і ту ж структуру – головна мета є стовбуром, з якого «ростуть» підцілі, а на кожній «гілці» подцелей можуть вирости і завдання. Як правило, при плануванні досягнень за допомогою цього графічного методу, дерево цілей в кінцевому результаті має перевернутий вигляд, тобто стоволом вгору і кроную вниз.

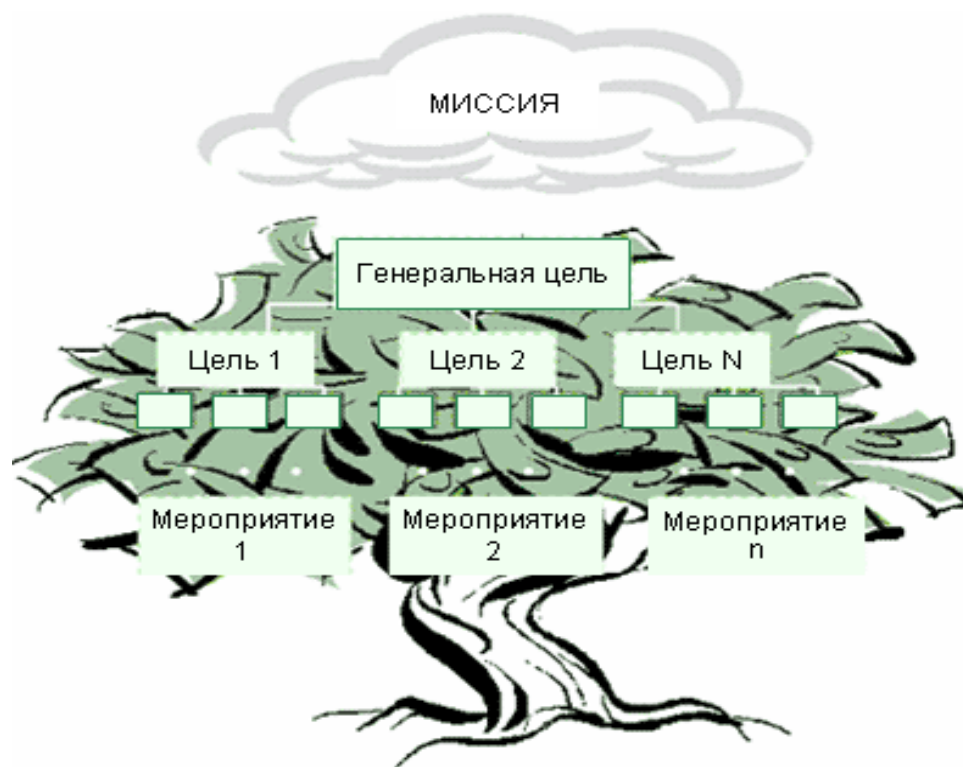


Рис. 1. Модель дерева цілей

1.1. Алгоритм побудови ДЕРЕВА ЦІЛЕЙ

При побудові «дерева цілей» його проектування йде за методом «від загального до конкретного». При застосуванні даного методу при плануванні слід дотримуватися наступного алгоритму.

1. Постановка мети

Спочатку мета формулюється у вигляді декількох пропозицій, які відповідають на питання «Що?». Отже, з самого початку менеджер повинен чітко уявляти кінцевий результат: що собою являтиме компанія, що це будуть за товари та послуги, що будуть люди думати про цю компанію тощо.

2. Визначення мети

Визначення стратегічної мети допоможе встановити критерії, за якими в майбутньому можна буде переконатися, рухаємося ми до поставленої мети, чи ні, й час, коли ми її досягнемо. Визначення допоможе розібратися з тими обмеженнями, які, можливо, ми будемо накладати на наші цілі. Чим жорсткіше нам вдасться визначити поняття нашої мети, тим простіше нам буде встановити критерії і обмеження.

3. Декомпозиція мети

Стратегічна мета - це мета, яка віднесена за часом в досить віддалене майбутнє, і, як правило, істотно відрізняється від того, що ми маємо в даний час. Постає питання, які події і стани компанії і її елементів заповнять часовий простір між сьогоднішнім і майбутнім. Відповідь на це питання і дає декомпозиція стратегічної мети на підцілі.

Декомпозиція мети відбувається у вигляді складної класифікації, яка допускає поєднання декількох операцій над поняттям, що виражає мету.

Ці операції визначені нижче:

- *Таксономічний поділ поняття, що виражає мету.* Такий логічний поділ своїм результатом має ієрархію мети та підцілей, побудовану на відношенні «рід-вид». Можна в якості однієї з характеристик стратегічної мети взяти «зниження витрат протягом року на 15%». Наприклад, Ви маєте торгові точки в сільській місцевості та в місті, і для цих двох різних видів торгових точок треба виділити дві підцілі.

- *Розподіл «частина-ціле», що виражає мету.* Часто буває так, що стратегічна мета являє собою складне поняття, в якому міститься багатоаспектний набір суттєвих характеристик мети, і вони обов'язково повинні бути відображені в підцілях, щоб не бути втраченими. У такому випадку потрібне аналітичне розчленування майбутнього стану компанії, вираженого в цілі. У нашому прикладі цілим є «зниження витрат в міських торгових точках на 10%», а частинами: «розширення площ на 50%» і «обладнання складських приміщень автопідйомниками».

4. Формулювання обмежень

Це такі характеристики мети (стану системи, способи поведінки, типи відносин тощо), які з точки зору розробників цілей не повинні мати місце ні за яких обставин. Наприклад, «в технологічних аспектах ми ніколи не вдаємося до неекологічних заходів та рішень, навіть якби нам довелося втратити прибуток». Обмеження повинні бути такими, що не підлягають перегляду, так як вони тісно пов'язані з цінностями людей, або з обмеженнями, які накладаються суспільством (наприклад, національні стандарти безпеки, екологічні вимоги тощо).

5. Аналіз варіантів

Коли перший варіант моделі дерева цілей отримав більш-менш завершений вигляд, необхідно виконати аналіз варіантів досягнення тієї чи іншої підцілі. Якщо формулювання мети відповідає на питання «Що?», то варіанти повинні дати відповідь на питання «Як?». Чим глибше ми просуваємося в декомпозиції головної мети, тим ясніше стає, якими шляхами можна досягти тих чи інших підцілей. Необхідно вибрати найкращі з них і подумати про запасні варіанти.

6. Визначення завдань

Коли ми маємо добре продумане дерево цілей, досить легко сформулювати завдання для конкретних підрозділів і людей.

7. Стан настрою.

Керівник, пізнає себе на шляху стратегічного планування, перш за все, зобов'язаний бути в настрої та в стані відкритості мислення. Основний постулат – сталість: самоудосконалення кожен день. Головне – щоденне відточування навику виконання. Не повинно бути нав'язаних обмежень і забобонів, щоб зберегти чистоту і свіжість мислення.

8. Інструменти

На чому будувати дерево цілей. 1 варіант – на папері формату А4, 2 варіант – на комп'ютері в програмі Mind Manager.

Загалом, побудова дерева цілей сама по собі представляє лише методику розробки стратегії досягнення поставленої генеральної мети. Відповідно, результат і якість побудованої ієрархічної сукупності цілей залежить в основному від кваліфікації фахівця, що склав дерево цілей. За аналогією зі звичайними інструментами, сам метод являє собою інструмент, що значно полегшує роботу, але результат застосування методу залежить від виконавця.

4. Методи тактичного планування

Тактичне планування досить тісно пов'язане з стратегічним і полягає в уточненні, корекції, доповненні та конкретизації розробленої стратегії.

Тактичне планування – це організована послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану.

Під тактикою необхідно розуміти планування певних дій, що представляють досить ефективні методи досягнення цілей, позначених в плані. Іншими словами, тактичний підхід до планування є формою вираження стратегічного напрямку.

Тактичне планування зі стратегічним має родинні цілі, сутність яких полягає у визначенні шляхів, за допомогою яких компанія повинна прагнути до досягнення поставлених завдань і цілей. Це, свого роду, деталізоване планування, розробка та визначення заходів. Тактика являє собою певні етапи, кроки по досягненню мети, яка передбачена стратегією.

Інші відмінності:

– підприємство на рівні тактичного планування, як правило, буває менш суб'єктивним, тому що менеджерам, які займаються тактичним плануванням, більш доступна якісна, конкретна інформація. При тактичному плануванні застосовуються базовані на комп'ютерних технологіях кількісні методи аналізу;

– виконання тактичних рішень краще розглядається, менш підлягає ризику, оскільки такі рішення торкаються внутрішніх проблем;

– тактичні рішення простіше оцінюються, так як можуть бути представлені в більш конкретних цифрових результатах;

– для тактичного планування, крім його конкретизованого базування на середніх та нижчих рівнях керування, характерно також тяготіння до рівнів окремих підрозділів – регіональних, функціональних.

Оперативне планування – це практично теж саме, що й тактичне планування. Термін «оперативне» більш яскравий, ніж термін «тактичне», підкреслює, що це планування окремих операцій у загальному господарському потоці у короткому та середньому періодах, наприклад планування виробництва, планування маркетингу тощо.

Під оперативним плануванням розуміють також складання бюджету організації та розробку бізнес-плану.

Процес планування в організації можна поділити на декілька етапів. Причому, слід зазначити, що всі етапи передують один одному.

Перший етап. Проводиться дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації, визначає головні компоненти.

Другий етап. Фірма визначає бажані напрямки та орієнтири своєї діяльності: бачення, місія, комплекс цілей.

Третій етап. Стратегічний аналіз. Фірма порівнює бажані цілі та результати досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища, які обмежують рух бажаних показників.

Четвертий етап. Відбувається вибір однієї з альтернативних стратегій та її розробка.

П'ятий етап. Підготовка остаточного стратегічного плану.

Шостий етап. Середньострокове планування. Підготовка середньострокових планів та програм.

Сьомий етап. Розробка річних оперативних планів та проектів на основі стратегічного плану та середньострокового.

Восьмий та дев'ятий етапи. Визначають передумови для створення нових планів.

5. Планування в тайм-менеджменті

Одним із сучасних засобів підвищення результативності роботи менеджера є використання у професійній діяльності засобів тайм-менеджменту, зокрема планування робочого часу. Чим більш скрупульозно менеджер будь-якого рівня запланує свою діяльність і визначить пріоритетність майбутніх завдань, тим більше важливих справ йому вдасться зробити за певний час. Розстановка пріоритетів, визначення важливості проблем та завдань допоможе йому визначитись у порядку власних дій, подолати природну для багатьох схильність до зволікання у справах.

Проведений контент-аналіз наукової літератури та врахування досвіду практиків засвідчує такі найпоширеніші методи упорядкування планів робочого часу, а саме: матриця Ейзенхауера, АБВ аналіз, метод «Альпи», система Франкліна.

Матриця Ейзенхауера

Вибір першочергових завдань і справ за ступенем важливості

Встановити пріоритетність – означає визначитись, яким із завдань слід надати першочергове значення. Тому Вам варто навчитися “сортувати” справи за ступенем необхідності їх виконання, розставляти пріоритети.

Згідно з цим правилом пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість (наскільки швидко треба виконати цю справу) і важливість (наскільки результат його виконання впливає на успіх Вашого закладу освіти) справи.

В залежності від терміновості та важливості Ейзенхауер запропонував 4 категорії пріоритетності справ.

I. Термінові / важливі справи, це справи, несвоєчасне виконання яких приведе до значного збитку для Вашого закладу. За них слід братися негайно і самому їх виконувати.

II. Менш термінові / важливі завдання. Їх не треба виконувати терміново, вони, як правило, можуть почекати. Складності тут виникають тоді, коли ці завдання рано чи пізно перетворюються на термінові і повинні бути особисто Вами виконані у найкоротші терміни. Тому перевірте ступінь важливості і спробуйте завдання цього типу повністю або частково доручати своїм співробітникам.

III. Термінові / менш важливі справи. Тут існує небезпека потрапити під «тиранію» спішності і в результаті цілком віддатися вирішенню конкретного завдання, тому що воно термінове. Якщо завдання є не настільки важливим, то воно повинно бути в будь-якому випадку делеговано, оскільки для його виконання не потрібно яких-небудь особливих якостей.

IV. Менш термінові / менш важливі завдання. Дуже часто справи цієї категорії осідають на письмовому столі, і без того заваленому паперами. Якщо Ви раптом починаєте займатися цими справами, забуваючи про завдання першої категорії, то Вам не варто скаржитися на перевантаження роботою. Навіть Ваші підлегли не повинні перейматися завданнями цієї групи.

Встановлення пріоритетів завдяки АБВ аналізу

За допомогою букв А, Б та В окремі завдання поділяються на три класи, а саме відповідно до їх значимості з точки зору досягнення професійних і особистих цілей.

Аналіз АБВ ґрунтується на наступних трьох закономірностях, підтверджених досвідом:

➤ Найважливіші завдання (категорія А) складають приблизно 15% кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник. Власна значимість цих задач (в сенсі внесок у досягнення мети) складає, однак, приблизно 65%.

➤ Неважливі завдання (категорія Б) припадає в середньому 20% загального числа і також 20% значущості завдань і справ керівника.

➤ Менш важливі й несуттєві завдання (категорія В) складають, навпаки, 65% загальної кількості завдань, але мають незначну частку – близько 15% у загальній "вартості" всіх справ, які повинен виконати менеджер.

Метод АБВГД-планування

Науковець у сфері тайм-менеджменту Д. Кенеді при плануванні рекомендує використовувати метод АБВГД. Цей метод планування являє собою ефективний спосіб розстановки завдань за пріоритетністю на кожен день, тиждень, рік. Він є

простим і ефективним, за умови регулярного і грамотного його використання продуктивність діяльності менеджера підвищується, а він сам здобуває імідж серед колег як ділової організованої особистості. Суть цього методу полягає в тому, що, написавши всі завдання на наступний день, менеджер навпроти кожної справи ставить літеру А, Б, В, Г або Д, а потім їх групує відповідно до цих літер.

До групи А відносяться завдання, що мають на даному етапі найважливіше значення, щось, що менеджер зобов'язаний зробити, інакше це призведе до серйозних наслідків.

Завдання типу Б визначається як ті, які слід було б виконати, але наслідки від її виконання або невиконання є досить м'якими. За ступенем важливості зазначені завдання і близько не відповідають завданням типу А, від їхнього невиконання хтось може бути незадоволеним чи поставленим у невідповідні умови.

До завдань типу В відносять щось, що було б дуже добре зробити, але від чого не слід очікувати жодних наслідків, наприклад горнятко кави, обід з колегою або яка-небудь особиста справа в робочі години. Подібного роду справи не роблять зовсім ніякого впливу на виконання конкретних посадових обов'язків.

До завдань типу Г входять справи, які менеджер можете доручити комусь іншому, делегувати свої повноваження. Але у цьому випадку важливо не робити помилки у передачі повноважень: не можна доручати іншим все, що їм під силу, тим самим, вивільняючи для себе час на завдання типу А.

Завдання типу Д являє собою роботу, яку можна зовсім вилучити з порядку денного. Це може бути завдання, що мало перше значення, але тепер втратило актуальність як для вас, так і для інших. Нерідко це є ті справи, що робляться день у день, або просто за звичкою, або знаходячи у самому виконанні задоволення. В умовах інформаційного суспільства це діяльність, наприклад, щодо відвідування соціальних мереж, інформаційних інтернет-ресурсів тощо.

Після групування всіх завдань на наступний день необхідно проранжувати завдання в межах групи, оцінити їхню пріоритетність, важливість. Наприклад, у групі А найважливіше завдання позначається А-1, а потім А-2, А-3 тощо.

Основною умовою ефективності методу АБВГД є дотримання правила: *ніколи не переходити до наступної групи завдань, якщо не виконано завдання з попередньої групи.*

Отже, не можна розпочинати виконання завдань, наприклад, групи Б, якщо не виконано всі завдання з групи А. Виконання цього правила полягає у максимальній концентрації зусиль на більш важливих завданнях, забороні відволікання уваги під час виконання їх на менш важливі завдання. Після того, як менеджер застосує метод планування АБВГД, він повністю організує свою роботу, підготує фундамент для того, щоб більш важливі справи виконувалися швидше.

Метод «Альпи»

Метод «Альпи» включає п'ять стадій:

- 1) складання завдань;
- 2) оцінку тривалості планованих дій;
- 3) резервування часу (у співвідношенні 60:40);
- 4) прийняття рішень щодо пріоритетів та передорученню окремих операцій;
- 5) контроль (облік незробленого).

При успішному використанні техніки планування часу і методів наукової організації праці Ви зможете щодня економити від 10 до 20% Вашого часу!

Пам'ятайте, що реалістичний план дня повинен бути завжди обмежений тим, що Ви фактично спроможні зробити. Після визначення списку завдань на день Вам необхідно оцінити зразкову тривалість запланованих дій.

При складанні плану дня дотримуйтеся основного правила планування часу, згідно з яким планом повинно бути охоплено не більше 60% Вашого часу і приблизно 40% повинно бути залишено як резервного часу для несподіваних справ.

Якщо Ви запланували більше 60% свого часу, то слід невблаганно довести складений Вами список завдань до вказаних параметрів, встановлюючи пріоритети, передоручаючи справи і скорочуючи відпущений на них час. Залишок справ має бути або перенесений на наступний день, або викреслений, або завершений за рахунок понаднормових.

Система Франкліна

Багато менеджерів та керівники західних компаній з успіхом використовують систему планування, вона допомагає значно підвищити ефективність роботи – як за рахунок більш ефективного управління часом, так і за рахунок планування самої роботи.

Візуально цю систему можна відобразити у вигляді східчастої піраміди, а процес її застосування – як процес будівництва цієї піраміди.

Основа піраміди, що служить опорою для всіх інших поверхів – життєві цінності людини (грубо кажучи, те, чого він хоче від життя). Треба скласти список життєвих цінностей, причому не треба боятися витратити на це надто багато часу – важливо добре обміркувати список. Необхідно переконатися, що обрані цінності не суперечать один одному.

Наступний етап – побудова другого поверху піраміди, який спирається на перший. Виходячи зі складеного списку, треба вирішити, чого він хоче добитися.

Третій поверх передбачає за системою Франкліна складання генерального плану, що, за великим рахунком, необхідно, щоб досягти поставленої на попередньому етапі мети.

Четвертий поверх піраміди – довгостроковий (на декілька років) проміжний план із зазначенням конкретних цілей і конкретних термінів. Вельми важливо вказати, досягненню, якого саме (яких саме) пункту генерального плану сприяє досягнення даної конкретної мети. Ще більш важливо вказівку конкретного терміну. У плані важливо вказати конкретні цілі і конкретні терміни з точністю до кількох місяців, а також вказати, яким пунктом генерального плану відповідає досягнення даної мети.

П'ятий поверх – короткостроковий (на термін від кількох тижнів до кількох місяців) план. Дивлячись на довгостроковий план, людина запитує себе: «Що я можу зробити в найближчі тижні або місяці, щоб досягти тієї чи іншої мети?». Пункти довгострокового плану розбиваються на конкретніші завдання. Наприклад, якщо в довгостроковому плані є пункт: «Стати кращим підприємцем в місті», то в короткостроковий план увійдуть такі пункти, як «Відкрити власне виробництво», «Досягти найбільших в місті обсягів виробництва» тощо. Слід скласти план на термін від 2-3 тижнів до 2-3 місяців і, як і на попередньому етапі, вказати конкретні терміни з точністю до декількох днів.

Нарешті, шостий поверх піраміди – це план на день. Складається він, як неважко здогадатися, на основі короткострокового плану – малі завдання вирішуються цілком за один день, більші розбиваються на підзадачі. Зазвичай план на

день не просто складається за день до того, а складається із списку різних справ, які були призначені на цей день протягом декількох попередніх тижнів, часто в нього також вносяться корективи в протягом дня. Складаючи план на день, бажано вказати час виконання для кожного завдання.

Отже, у рамках одного дня у системі Франкліна використовується наступний прийом планування: всі завдання діляться на три категорії: першочергові, другорядні і малозначні. Як випливає з назви, першочерговими є завдання, що не терплять зволікання – терміново треба вирішити! Другорядними є завдання, які також бажано вирішити якомога швидше, але в крайньому випадку, вони будуть затримані на день-два (втім, якщо зволікати з рішенням другорядного завдання занадто довго, воно може перейти в розряд першочергових). Нарешті, малозначними вважаються завдання, які треба коли-небудь вирішити (добре б, звичайно, сьогодні), але терміни не підтискають і, якщо сьогодні немає часу, то можна відкласти їх на завтра, на післязавтра або на початок наступного місяця.

Метод визначення «жаб» та «слонів»

Практики з управління часом пропонують при створенні особистої системи тайм-менеджменту приділити увагу таким двом елементам цієї системи: «жаба» та «слон».

«Жабами» спеціалісти з тайм-менеджменту називають неприємні справи, що, можливо, потребують зовсім небагато часу, але настільки неприємні, що особистість їх завжди відкладає. «Жабами» можуть бути виконання звітів, дзвінки недружелюбним колегам, вирішення неприємних питань з керівником та ін. Ці справи часто довго відкладаються та можуть перетворитися на великі неприємності, можуть виникати ситуації, коли на вирішення «жаби» було необхідно 5 хвилин, але за рахунок відкладання на тиждень ця справа переросла у проблему. Тому фахівці з тайм-менеджменту рекомендують *кожного ранку «з'їдати одну жабу»*, тобто починати день з вирішення цієї неприємної справи, це дозволяє позбавитися цього тягаря, не думати про нього цілий день.

«Слонами» називають справи, що мають жорсткі часові обмеження або важчі працевістки завдання. Зокрема, «слонами» є, наприклад, розроблення плану розвитку організації, регіону, стратегії управління, вивчення іноземної мови тощо.

Зважаючи на глобальність та працевісткість завдання, часто у практичній діяльності особистості відтягують виконання цих справ до останнього моменту, що унеможливорює високі результати, адже глобальні проблеми потребують поступових кроків, значного проміжку часу. Спеціалісти з тайм-менеджменту пропонують *«різати слона»*, а значить, розділяти глобальну справу на частини і виконувати кожного дня по одній із частин. Таким чином важкі справи не будуть викликати стрес у державного службовця, а результат буде високим за рахунок поступовості виконання завдання.

Література

1. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать / Г. А. Архангельский. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 240 с.
2. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмент: пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Питер, 1999. – 816 с.

3. Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмент; пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 398 с.
4. Кеннеди Д. Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль / Д. Кеннеди. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 199 с.
5. Клівець П.Г. Менеджмент: теорія і практика. – Д.: Вид-во ТОВ "Баланс-Куб", 2006.
6. Крогерус М. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления / М. Крогерус, Р. Чепелер. – М. : Олимп-Бизнес, 2012. – 208 с.
7. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие / Н. П. Лукашевич. – К. : МАУП, 2002. – 360 с.
8. Організація праці менеджера: навч. посіб.; за ред. Чайка Г.Л. – К. : Знання, 2007. – 420 с.
9. Основи менеджменту: підручник. – Вид. 3 перероб. і доп.; за ред. Осовська Г. В., Осовський О. А. – К. :Кондор, 2008. – 664 с.
10. Основи менеджменту: підручник; за ред. Хміль Ф.І. – К. : Академвидав, 2005. – 608 с.
11. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания; за ред.. Виссема Х. – М. : Финпресс, 2000. – 272 с.
12. Трейси Б. Оставьте брезгливость, съешьте лягушку! 21 действенный принцип эффективного труда / Б. Трейси. – М. : Поппури, 2006. – 76 с.

Личковська М.Р.

*кандидат економічних наук, в.о.доцента
кафедри політичних наук ДВНЗ « Південноукраїнський
національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського
м. Одеса, Україна*

ОРГАНІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Податкове планування на рівні підприємства – це вибір між різними варіантами здійснення фінансово-господарської діяльності і розміщення активів з метою досягнення максимально низького рівня податкових зобов'язань, які при цьому виникають.

Податкове планування за умови його правильної організації дає підприємству можливість:

- дотримуватися податкового законодавства шляхом правильності розрахунку податків, зборів та інших платежів податкового характеру;
- звести до мінімуму податкові зобов'язання;
- максимально збільшити прибуток;
- розробити структуру взаємовигідних угод із постачальниками і замовниками;
- ефективно керувати грошовими потоками;
- уникати штрафних санкцій.

Податкове планування доцільне завжди: і коли підприємство процвітає, і коли воно балансує на межі рентабельності або, що значно гірше, на межі банкрутства. За умови грамотного підходу покращення фінансового стану підприємства не буде пов'язане з податковими порушеннями.

Класифікація видів податкового планування

Податкове планування можуть здійснювати як громадяни – суб'єкти підприємницької діяльності, так і юридичні особи. В останньому випадку особливості оптимізації оподаткування залежатимуть від того, до якої сфери діяльності належить підприємство (так звана галузева оптимізація має свої конкретні інструменти і методи, властиві конкретному виду діяльності, – виробниче підприємство, торгове, посередницьке, фінансово-кредитне тощо), а також від розмірів самого підприємства (маленьке, середнє, велике).

Залежно від організаційної структури суб'єкта підприємництва податкове планування може бути **індивідуальним і корпоративним**. Особливістю корпоративного податкового планування є можливість застосування гнучкої структури корпорації для перерозподілу прибутку між відповідними структурними одиницями, які входять до складу корпорації. Індивідуальне податкове планування реалізується суб'єктами підприємництва, які не мають корпоративної структури, і суб'єктами підприємництва, які здійснюють діяльність без утворення юридичної особи.

Залежно від характеру управлінських рішень податкове планування розподіляють на:

- поточний податковий контроль – заходи щоденного моніторингу зміни законодавчої бази;
- контроль правильності обчислення і переліку податкових зобов'язань, а також дослідження причин різних змін середньостатистичних показників підприємства;
- поточне податкове планування – заходи з поточної оптимізації оподаткування, складання типових схем господарських операцій і реалізації угод;
- стратегічне податкове планування (варіаційно-податковий аналіз) – складання прогнозів податкових зобов'язань підприємства, а також схем реалізації заходів щодо зниження податкового навантаження на підприємство.

Залежно від використовуваних інструментів податкове планування може базуватися на:

- використанні податкових пільг – повне або часткове звільнення суб'єктів підприємництва від сплати певних податків, пов'язане з певною діяльністю або виробництвом певної продукції,
- використанні податкових лазівок – окремих питань підприємницької діяльності, не врегульованих податковим законодавством,
- використанні спеціально розроблених схем, оптимізації податкових платежів, які звичайно і є основним інструментом податкового планування.

Податкове планування може базуватися і на прямих порушеннях податкового законодавства, але тоді воно не відповідатиме основним принципам, покладеним в основу цього планування.

І, нарешті, залежно від дієвості суб'єктів податкового планування стосовно використання можливих інструментів, воно поділяється на **пасивне і активне**. В основу пасивного податкового планування покладена альтернативна оптимізація. Така оптимізація можлива тоді, коли в податковому законодавстві існують дві і більше альтернативні норми, а доцільність застосування будь-якої з них вирішує фахівець підприємства або фізична особа – платник податків. Прикладом пасивного

податкового планування може бути розв'язання питання стосовно доцільності переходу на спрощену систему оподаткування суб'єкта малого підприємництва. До активного податкового планування належать специфічні методи планування діяльності підприємства із застосуванням спеціально розроблених оптимізаційних схем.

Податкова схема діяльності кожного підприємства загалом, як і реалізації кожної окремої угоди зокрема, є індивідуальною і вимагає попереднього планування і розрахунків. Елементи податкового планування, навіть якщо воно спеціально не організується і не реалізується, наявні в діяльності кожного підприємства і кожного підприємця. Людина, яка тільки-но стає на шлях підприємницької діяльності і вирішує, в якій формі цю діяльність здійснювати – бути підприємцем без утворення юридичної особи або реєструвати підприємство, – вже займається податковим плануванням, оскільки, прораховуючи витрати, пов'язані із придбанням патенту або реєстрацією підприємства, вона одночасно рахує і податки, які сплачуватиме в першому і в другому випадках.

Організація податкового планування

Існує думка, що податкове планування і його обсяги залежать від величини податкового тиску (навантаження) на підприємство.

Навряд чи можна погодитися з такими міркуваннями з декількох причин.

По-перше, податкове планування, якщо під ним розуміти планування з метою оптимізації податкових платежів, не може залежати від рівня податкового навантаження на підприємство. Якщо підприємство сприймає концепцію податкового планування, то його реалізація може здійснюватися за будь-якого, навіть найменшого, рівня податкового навантаження. При цьому мають застосовуватися всі можливі інструменти, форми і методи податкового планування; звичайно, підкреслимо, лише ті інструменти, форми і методи, які не порушують чинного законодавства.

По-друге, наявність на підприємстві спеціального структурного підрозділу, який здійснює податкове планування, його штат, можливість обслуговування в аудиторських і консалтингових фірмах залежатимуть не стільки від рівня податкового навантаження на підприємство, скільки від його фінансових можливостей.

Якщо у підприємства відсутні кошти на організацію служби податкового планування, то навіть при високому податковому навантаженні воно не зможе її організувати. Тому кожне підприємство, формуючи службу податкового планування, має виходити, по-перше, з того, які кошти воно може спрямувати на організацію такої діяльності, і, по-друге, чи зможуть ці витрати окупитися, а якщо окупляться, то за який час. Звичайно, на малих підприємствах, де, крім робітників, є лише керівник (директор) і бухгалтер, ні про яку спеціальну службу говорити не можна, а функції податкового планування повинні на себе взяти вони самостійно. На великих підприємствах, де, як структурні підрозділи, вже організована бухгалтерія і планово-фінансовий відділ, обов'язки щодо виконання таких функцій доцільно покласти на одного з працівників цього відділу або сформувати групу податкового планування.

Що стосується великих підприємницьких структур, то в їхній організаційній структурі потрібно формувати спеціальні відділи податкового планування.

До складу цих підрозділів (груп або відділів) доцільно включати:

- фінансистів, які розробляють схеми податкового планування і оцінюють їхню можливу ефективність;
- бухгалтерів – аналізують можливість відтворення таких схем у бухгалтерському обліку відповідно до норм чинного податкового законодавства і положень (стандартів) бухгалтерського обліку;
- юристів – готують необхідні документи для оформлення і виконання угод, а також аналізують схеми податкового планування з точки зору їх правової захищеності з урахуванням норм податків, фінансового, господарського, цивільного і міжнародного права.

Якщо відділ податкового планування на підприємстві не створюється, до реалізації окремих схем мінімізації податкових платежів доцільно залучати, крім керівника підприємства, юриста, бухгалтера і фахівця з податкового планування.

Кожен з учасників оптимізації податкових платежів виконує чітко визначені функції:

- керівник підприємства приймає рішення про доцільність певної діяльності або схеми, дає юристу і бухгалтеру розпорядження щодо фактичних умов реалізації і очікуваних результатів податкової оптимізації;
- юрист аналізує правові аспекти угоди і її відповідність законодавству, узгоджує особливості реалізації угоди з контрагентами;
- бухгалтер здійснює розрахунки фінансових параметрів, порядок їх відтворення в бухгалтерському обліку і податковій звітності, розрахунок податків, які потрібно сплатити;
- фахівець із податкового планування оцінює всю інформацію, що надійшла від керівника, юриста і бухгалтера, і дає висновок стосовно можливості й доцільності реалізації такої схеми (див. схему 1).



Схема 1

Рівні податкового планування

Податкове планування передбачає декілька рівнів, кожен з яких вимагає певних знань і навичок:

- рівень перший – вивчити податкові закони і навчитися своєчасно і правильно сплачувати податкові платежі. Для цього треба знати лише перелік усіх податків і зборів, їх об'єкти оподаткування, ставки, джерело і терміни сплати. Обчислити базу оподаткування, помножити її на ставку і віднести за рахунок відповідного джерела – це все, що треба зробити, щоб податок був нарахований. При ухваленні рішення про здійснення будь-якої господарської операції потрібно уважно вивчити законодавче поле і користуватися лише офіційними нормативними документами;

- рівень другий – навчитися оптимально сплачувати податкові платежі (планувати пропорційність прибутків і витрат в одному податковому періоді, уникати дебіторської заборгованості, тобто не платити зайвого), аналізувати фінансовий стан підприємства;

- рівень третій – навчитися платити мінімально, застосовуючи законні методи зменшення податкового тиску (див. схему 2).



Схема 2

Таким чином, ефективність податкового планування значно підвищується за умови правильної і цілеспрямованої організації, що передбачає формування колективу людей, які виконуватимуть цю роботу, розробку плану, цілей і завдань податкового планування, а також розробку і реалізацію схем мінімізації податкових платежів.

Оптимізація податків як засіб підвищення ефективності малого бізнесу

Високий рівень податкового навантаження потребує особливого підходу до управління податковими витратами підприємства, в основу якого покладено заходи з оптимізації податкових наслідків здійснення господарської діяльності. При цьому

можуть використовуватися як законні, так і незаконні способи. Отже, насамперед, їх потрібно правильно класифікувати.

До *незаконних способів* відносять ухилення від сплати податків, *законні способи* фахівці характеризують по-різному (рис. 1).

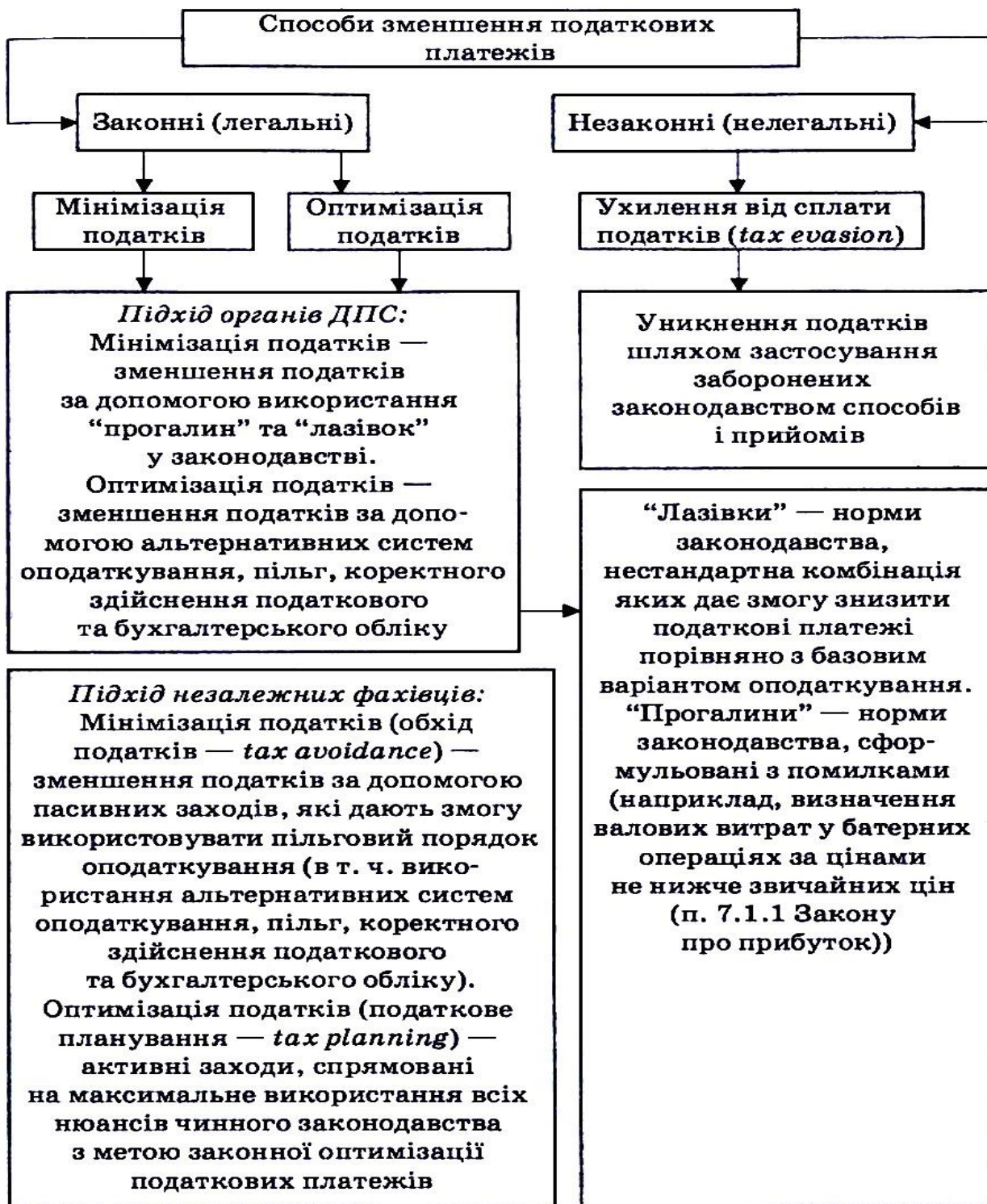


Рис. 1. Способи зменшення податкових платежів підприємства

Так, представники органів ДПС, зазвичай розуміють під мінімізацією податків зменшення податків за допомогою використання "прогалин" та "лазівок" у законодавстві й негативно ставляться до суб'єктів господарювання, які використовують такий шлях мінімізації податків.

Наприклад, в наказі ДПАУ від 11.12.2006 № 766 визначено, що основними напрямками роботи органів ДПС під час здійснення аналізу діяльності суб'єктів господарювання, які мінімізують податкові зобов'язання при визначенні податку на прибуток, є:

- відбір суб'єктів господарювання, які мінімізують податкові зобов'язання;
- оперативне передання результатів здійсненого відбору всім визначеним підрозділам органів ДПС для відпрацювання наявної інформації про цих платників та вчинення дієвих заходів із запобігання мінімізації та ухилення від сплати податків;
- аналіз та систематизація наявної інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел;
- формування інформаційно-аналітичної довідки на підставі аналізу податкової звітності, інформації із зовнішніх джерел, інформації щодо вчинених дій та встановлених фактів виявлених порушень за підприємствами, які мінімізують податкові зобов'язання;
- відбір платників податків, які підлягають обов'язковим плановим або позаплановим перевіркам з метою мінімізації безрезультативних перевірок;
- запобігання використанню різноманітних схем ухилення від оподаткування.

До підприємств, які мінімізують податкові зобов'язання, згідно з цим наказом відносять такі:

1. СПД, що мають від'ємне значення об'єкта оподаткування, – "збиткові".
2. СПД, що визначили нульове значення нарахованої суми податку на прибуток, крім платників, у яких р. 08 декларації з прибутку < 0 .
3. СПД, у яких податкове навантаження $< 1\%$ при тому, що $08 > 0$.
4. СПД з кількістю працівників до п'яти осіб, у яких співвідношення позитивного сальдо між сумою податкового зобов'язання та сумою податкового кредиту з ПДВ до обсягів операцій, що оподатковуються за 20-відсотковою ставкою за місяць, становить до 5% .
5. СПД з різною кількістю працівників, у яких розмір податкового зобов'язання дорівнює розміру податкового кредиту за місяць та розмір обсягу поставок за цей місяць більший за відповідну суму по кожній галузі окремо.

Отже, працівники органів ДПС на практиці прирівнюють заходи з мінімізації податкових платежів до ухилення від сплати податків, що є некоректним, оскільки поняття податкового планування й ухилення від сплати податків принципово відрізняються за критерієм законності, а саме: заходи, які здійснюються в межах чинного законодавства, не відносять до ухилення від сплати податків.

Тобто, до ухилення від сплати податків відносять протиправні дії зі зменшення податкових зобов'язань, які спричиняють у випадку виявлення відповідальність за порушення податкового законодавства.

На перевагу позиції представників органів ДПС, незалежні фахівці поняття мінімізації та оптимізації податків відносять до законних засобів зниження податкових платежів. При цьому критерієм розведення цих понять є спрямування заходів, і як наслідок, методи і способи, що в них використовуються.

Мінімізація податків передбачає використання пасивних заходів, а оптимізація податків – активні дії, спрямовані на максимальне використання всіх нюансів чинного законодавства з метою законної оптимізації податкових платежів. До таких дій відносять податкове планування.

Деякі способи ухилення від сплати податків представлено на рис. 2. Залежно від обставин здійсненні дії з ухилення від сплати податків переслідуються в адміністративному або карному порядку, а заходи щодо законної оптимізації податків – ні.

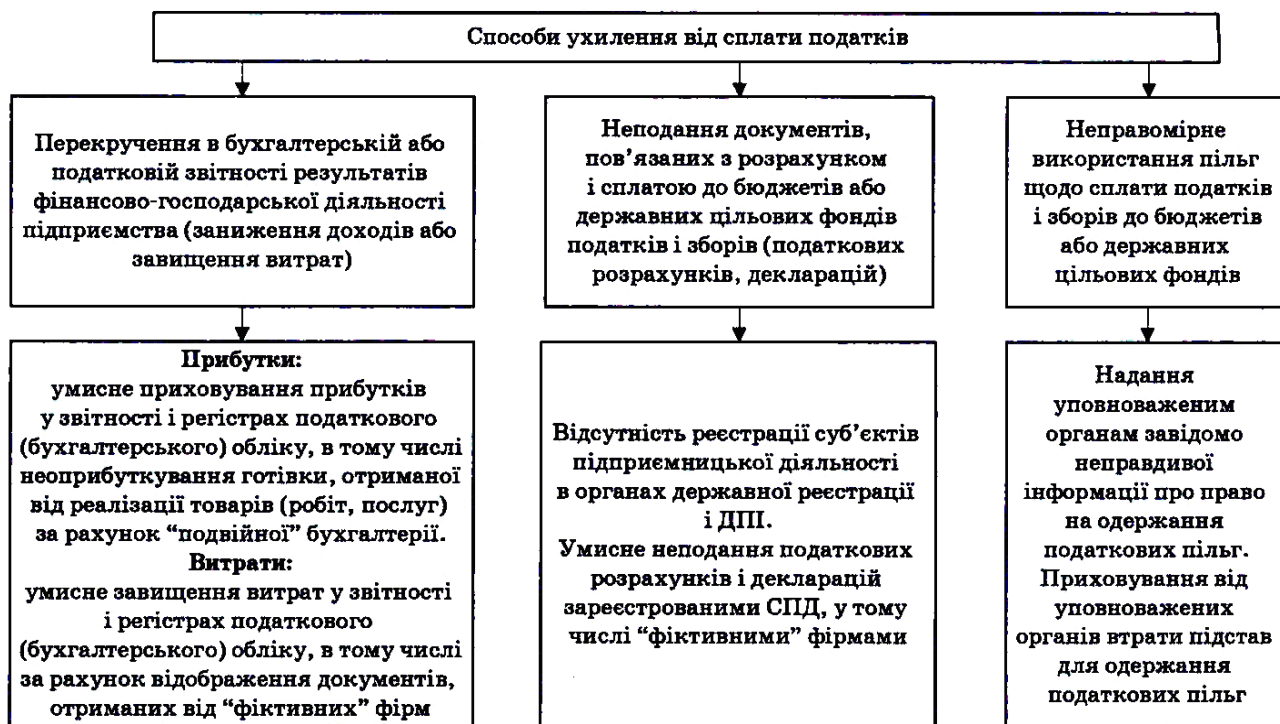


Рис. 2. Способи ухилення від сплати податків

Отже, податкове планування можна визначити як систему заходів підприємства, спрямовану на максимальне використання можливостей чинного законодавства з метою законної оптимізації його податкових платежів.

Ця діяльність платника податків спрямована не на порушення податкового законодавства, а тільки на законне використання всіх чинних пільг і особливостей податкового права на свою користь. Податкове планування означає сукупність планових дій, об'єднаних в єдину систему і спрямованих на максимальне врахування можливостей оптимізації податкових платежів у межах загального стратегічного планування підприємства.

Більшість авторів схиляються до думки, що кінцевою метою податкового планування є не мінімізація, а оптимізація податкових платежів і процес реалізації податкового планування слід здійснювати системно, з урахуванням впливу заходів з оптимізації податкових платежів на фінансовий стан.

Таким чином, можна сказати, що метою податкового планування на підприємствах є вибір такого шляху, за якого прибуток підприємства наближають до максимуму, а ризики діяльності в сфері оподаткування – до мінімуму.

Тепер розглянемо основні методи оптимізації податків.

Оптимізація окремого податку може здійснюватися по наступних основних напрямках: **зміна місця і моменту виникнення податкового зобов'язання, а також його розміру.**

1. *Зміна місця виникнення податкових зобов'язань* досягається на основі використання таких методів, як:

- зміна місця державної реєстрації (місця проживання) організації;
- створення дочірньої (залежною) організації в місці, відмінному від місця реєстрації головної організації, для переведення частини операцій (активів, майна);
- зміна форми ведення бізнесу (заміна організації індивідуальним підприємцем або заміна самостійного ведення бізнесу спільним);
- створення відособлених підрозділів (філій та ін.) з наділом їх майном і переведенням в них частини операцій;
- зміна місця знаходження (реєстрації) майна.

Використання вказаних методів можливе тільки у тому випадку, якщо податковий режим в новому місці відрізняється від старого, хоч би по таких параметрах, як види сплачуваних податків, розміри податкових ставок по відповідних податках, види і порядок застосування податкових пільг і т. д.

У світовій практиці податкового планування широке поширення отримало використання методу оптимізації через реєстрацію посередницької компанії в так званих офшорних зонах, які надають податкові пільги організаціям, що фактично здійснюють діяльність за їх межами, замість сплати разових і періодичних платежів.

2. *Зміна моменту виникнення податкових зобов'язань*, як правило, досягається

- зміною положень облікової політики в частини моменту визнання доходу і визначення дати реалізації товарів (робіт, послуг), створення резервів;
- зміною положень договорів (вид договорів, порядок і форми розрахунків по них);
- перенесенням термінів сплати податків по підставах, передбаченим податковим законодавством (отримання в установленому порядку відстрочення, розстрочки, податкового кредиту, інвестиційного податкового кредиту).

Основні напрями зміни розміру податкового зобов'язання витікають з методики числення конкретного податку.

Відповідно, основні напрями роботи по зміні розміру податків включатимуть:

- зміна господарських операцій (стосунків) з метою виключення об'єктів оподаткування;
- зміна господарських операцій (стосунків) з метою зменшення податкової бази;
- створення можливостей для застосування знижених податкових ставок;
- зміна господарських операцій (стосунків) з метою збільшення розміру вживаних податкових вирахувань.

3. *Вибір методів оптимізації оподаткування.* Методи оптимізації оподаткування в сучасних умовах ведення бізнесу приведені в таблиці.

Методи, спрямовані на зменшення податкового навантаження			
без зміни структури сплачуваних податків		шляхом зміни структури сплачуваних податків	
Зменшення податкової бази	Маніпулювання цінами (у тому числі трансфертне ціноутворення). Маніпулювання витратами Зміна форми і умов договірних стосунків Формування відповідної облікової політики (метод списання витрат, нарахування амортизації)	Скорочення переліку сплачуваних податків	Зміна організаційно-правової форми, зміна статусу юридичної особи на індивідуального підприємця Інші методи
Зменшення податкових ставок	Організація роздільного обліку реалізації товарів, оподатковуваних по різних ставках Створення умов для застосування зниженої ставки (регресивна шкала по ЕСН)	Використання спеціального податкового режиму	Спрощена система оподаткування Система оподаткування у вигляді єдиного податку на поставлений дохід для окремих видів діяльності Єдиний сільського подарський податок. Угода про розділ продукції.
Використання пільг і вирахувань податкових вирахувань	Використання, встановлених законом для цього платника податків пільг. Зміна діяльності для використання пільг і преференцій	Зміна місця реєстрації платника податків	Реєстрація в офшорній закордонній юрисдикції Реєстрація у внутрішній вільній економічній зоні
Зміна порядку і термінів сплати податків	Зміна договірних умов Створення і використання резервів. Зміна терміну сплати податку у відповідності ПКУ		Реєстрація в інших юрисдикціях з пільговою системою оподаткування

4. *Вибір режиму оподаткування.* Одним з напрямів оптимізації податкових платежів, як вже відзначалося вище, є вибір ще на стадії організації бізнесу режиму оподаткування: загального або спеціальних. Якщо перехід на єдиний податок на поставлений дохід є примусовим відповідно до Податкового кодексу України, то застосування спрощеної системи оподаткування – добровільним. Причому в останньому випадку важливо правильно вибрати об'єкт оподаткування : прибутки або прибутки за мінусом витрат.

Організаціям, що роблять послуги, як правило, вигідно об'єктом оподаткування вибирати "прибутки" із ставкою 6%, оскільки витрати у них зазвичай малі; для виробничих – "прибутки за мінусом витрат".

Також хочеться відмітити, що в спрощеній системі оподаткування з об'єктом обкладення "прибутки мінус витрати" законодавством передбачений дуже вигідний для платника податків порядок включення до складу витрат вартості основних засобів, у тому числі придбаних до переходу на спрощену систему. Перенесення вартості внеобігових активів на вартість продукції за допомогою нарахування амортизації відбувається в значно коротші терміни, ніж при використанні стандартного податкового режиму. Відповідно на вказані суми зменшується об'єкт оподаткування (при застосуванні об'єкту обкладення "прибутки" ця перевага не має значення).

В той же час, не на користь варіанту "прибутки мінус витрати" діє правило гарантованої сплати мінімального податку незалежно від результату фінансово-господарської діяльності, що в деяких випадках помітно зменшує вигоду від використання цього варіанту.

Для кожного платника податків вибір системи оподаткування і обліку виключно індивідуальний. При цьому слід виходити не лише з оптимізації оподаткування і зниження витрат на ведення обліку, але і зважати на специфіку ведення господарської діяльності.

При загальному режимі оподаткування юридичні особи зобов'язані вести бухгалтерський облік по традиційній системі обліку; індивідуальні підприємці - книгу обліку прибутків і витрат.

Переваги загального режиму :

- можливість звільнення від сплати ПДВ при дотриманні критеріїв, встановлених НКУ;
- можливість застосування загального режиму оподаткування незалежно від показників виручки, вартості майна і інших показників;
- можливість використання незалежно від виду діяльності, виду товарів, що реалізуються, робіт, послуг;
- можливість зважати на специфіку діяльності, створення філій, представництв і інших відособлених підрозділів;
- скорочений об'єм бухгалтерської і статистичної звітності для малих підприємств;
- залежно від об'єму облікової інформації можливість вибору форм ведення обліку, у тому числі спрощених, для малих підприємств;
- можливість ведення обліку в звичних для бухгалтера формах упродовж усієї діяльності підприємства;
- ведення обліку в електронному вигляді в спеціалізованих бухгалтерських програмах, що значно полегшує ведення обліку і складання звітності.

Недоліки:

- високі витрати на ведення обліку (на відміну від спрощеного режиму оподаткування), великий об'єм податкової звітності;
- обов'язок вести податковий облік;
- можливість переходу на сплату єдиного податку на поставлений дохід по усіх або окремим видам діяльності, як наслідок, ведення роздільного обліку прибутків і витрат для різних систем оподаткування;
- збільшення собівартості продукції (робіт, послуг) за рахунок включення єдиного соціального податку.

При спрощеному режимі оподаткування ведуться книга обліку прибутків і витрат для юридичних осіб і індивідуальних підприємців і облік основних засобів.

Переваги спрощеного режиму:

- можливе зниження податкового навантаження;
- найменший об'єм податкової звітності і низькі витрати на її складання;
- найнижчі витрати на ведення обліку прибутків і витрат;
- відсутність обов'язку складати бухгалтерську звітність;
- можливе зниження собівартості продукції, робіт, послуг за рахунок відсутності податку на додану вартість, єдиного соціального податку;
- з 2004 р. - можливість поєднувати спрощений режим і сплату єдиного податку на поставлений дохід, що забезпечує ідентичність звільнень від сплати податків і скорочення витрат на їх розрахунок;
- система оптимальна для платників податків, що здійснюють реалізацію товарів, робіт, послуг для фізичних і юридичних осіб, що отримали звільнення від сплати ПДВ;
- скорочений об'єм статистичної звітності для малих підприємств.

Недоліки:

- відсутність права добровільно сплачувати ПДВ і, як наслідок, можлива втрата клієнтського списку або втрата бізнесу в цілому;
- необхідність відстежувати усі нововведення в податковому законодавстві, оскільки введення нового податку або зміна назви податку означає автоматичне включення як його платників, платників податків спрощеного режиму оподаткування;
- необхідність відстежувати дотримання показників по критеріях, що надають право застосовувати спрощений режим;
- можливість втрати права працювати по спрощеному режиму оподаткування і, як наслідок, можливий обов'язок доплати податку на прибуток, сплата штрафних санкцій, відновлення даних бухгалтерського обліку за увесь період застосування спрощеного режиму оподаткування, можлива додаткова здача податкової і бухгалтерської звітності;
- збільшення витрат на ведення обліку, якщо платник податків вирішить дублювати облік господарських операцій за правилами бухгалтерського обліку. Можлива поява обов'язку переходу на сплату єдиного податку на поставлений дохід по одному або деяким видам діяльності і, як наслідок, перехід на ведення роздільного обліку прибутків і витрат;
- неможливість відкривати філії і представництва, здійснювати діяльність і торгівлю товарами, забороненими платникам спрощеного режиму оподаткування.

Загальний режим оподаткування застосовується найчастіше. Деякі підприємства обгрунтовано вважають, що, з точки зору оптимізації оподаткування, цей режим для них найбільш прийнятний, для якихось він, навпаки, збільшує витрати не лише при сплаті податків, але і по веденню обліку. Проте, частина підприємств продовжує працювати по загальному режиму оподаткування. Як правило, це пов'язано з тим, що платники податків загальноновстановленої системи оподаткування є платниками податку на додану вартість. Економічні реалії такі, що багато партнерів (покупці товарів, робіт, послуг) малих підприємств і індивідуальних підприємців є платниками ПДВ, який у юридичних осіб враховується на рахунку 19 "ПДВ по придбаних цінностях". Якщо мале підприємство або індивідуальний підприємець

перейде на спрощений режим оподаткування або стане платником єдиного податку на поставлений дохід, то, як наслідок, втратить частину сфери свого бізнесу.

Приклад. ТОВ "Дельта" є платником ПДВ. За податковий період виручка оподаткування від ведення господарської діяльності склала 236000 грн., у тому числі ПДВ – 36000 грн.

Варіант 1. За податковий період підприємство придбало у малого підприємства, яке є платником ПДВ, матеріали для використання в господарській діяльності на суму 11800 грн., у тому числі ПДВ - 1800 грн., а також товари для перепродажу на суму 118000 грн., у тому числі ПДВ – 18000 грн.

За підсумками податкового періоду ТОВ "Дельта" повинне сплатити до бюджету ПДВ в сумі 16200 грн. (36000 – 1800 – 18000).

Варіант 2. За податковий період підприємство придбало у малого підприємства, яке не є платником ПДВ, матеріали для використання в господарській діяльності на суму 11800 грн., а також товари для перепродажу на суму 18000 грн.

За підсумками податкового періоду ТОВ "Дельта" повинне сплатити до бюджету ПДВ в сумі 36000 грн. (36000 – 0).

Спеціальні податкові режими у вигляді спрощеної системи оподаткування або єдиного податку на поставлений дохід в основному вигідні тим платникам податків, покупці робіт і послуг яких не є платниками ПДВ. Наприклад, реалізація товарів, робіт, послуг фізичним особам, а також юридичним особам (індивідуальним підприємцям), ПДВ, що не є платниками, або що отримало звільнення від сплати ПДВ.

Практика і розрахунки експертів показують, що якщо витрати, що враховуються при оподаткуванні, перевищують 75% від доходу, то для обліку прибутку оподаткування краще застосовувати звичайну схему оподаткування, інакше бажано використовувати спрощену систему. При застосуванні ж спрощеної системи оподаткування і виборі об'єкту оподаткування важливо орієнтуватися на долю витрат в загальній сумі прибутків: якщо витрати складатимуть менше 60%, то вигідніше як об'єкт оподаткування вибирати "прибутки" (ставка податку на прибутки – 6%), чим "прибутки за мінусом витрат" (ставка податку – 10%).

Більшість же організацій, що застосовують загальний режим оподаткування, оптимізують своє податкове навантаження, раціонально формуючи облікову і договірну політику підприємства.

В процесі формування елементів облікової політики організація має право вибору одного із законодавчо дозволених варіантів віддзеркалення господарських операцій, який згодом чинить вплив на величину податкових зобов'язань:

- метод визначення дати реалізації товарів (робіт, послуг);
- момент визнання прибутків і витрат по податку на прибуток організацій;
- формування собівартості продукції (робіт, послуг) для цілей оподаткування:
 - віднесення витрат до прямих і непрямим;
 - оцінка матеріально-виробничих запасів при вибутті;
 - порядок числення амортизації по основних засобах і їх списання;
 - створення резервних фондів.

Показником того, наскільки дієве використання облікової політики в цілях податкової оптимізації, являється величина ефекту "податкової економії", за рахунок якої досягається збільшення ресурсів, що залишаються у розпорядженні підприємства. Цей ефект виникає за рахунок безпосереднього зменшення величини

стягуваних податків, а також за рахунок розподілу фінансових потоків в часі, коли першими слідує менші платежі, а останніми - великі суми податкових виплат.

На закінчення необхідно зупинитися на небезпеках, пов'язаних з податковим плануванням.

Іноді, при виборі способу мінімізації податкового тягаря, не повною мірою враховується той факт, що законними мають бути не лише формальна сторона операції і її документальне (договірне) оформлення, але і її зміст, мотиви, цілі і т. д. Часто дії платника податків, які він відносить до методів податкового планування, кваліфікуються саме як ухилення від сплати податків. Це не відповідає законодавству оформлення реальних господарських операцій, що надає їм іншу суть, переоформлення договорів і зміну їх зміст після фактичного виконання, виплата санкцій за неіснуючі договірні стосунки, неправильне віддзеркалення господарських операцій в бухгалтерському і податковому обліку, засноване не на суті самої операції. Наприклад, договір оренди оформляється як договір про спільну діяльність, трудовий договір – як договір підряду, договір на надання рекламних послуг – як договір на надання інформаційних послуг або спонсорської допомоги і т.д. Певні процесуальні труднощі в доведенні факту таких дій, справжніх цілей сторін, а отже, удаваного або фіктивного характеру таких угод не дають підстав для їх визнання законними.

По-друге, часто найбільший економічний ефект дають методи податкового планування, засновані на використанні при численні того або іншого податку пропусків в законах. Такий підхід до податкового планування закріплений в законодавстві. Так, відповідно до Податкового кодексу України усі неусувні сумніви, протиріччя і неясності актів законодавства про податки і збори тлумачаться на користь платника (платника зборів) податків. Але на практиці податкові органи зазвичай займають протилежну позицію і заповнюють пропуски в законодавстві різними відомчими документами. При цьому роз'яснення, конкретизуючи або навіть доповнюючи окремі положення нормативних актів, випускаються через дуже тривалий час після набуття чинності нових законодавчих норм, але поширюються на період з моменту їх набуття чинності. Тому якщо позиція платника податків розходиться з офіційно висловленою думкою податкових органів, незалежно від того, були такі дії здійснені до або після публікації відповідних роз'яснень або пунктів інструкцій, то він може захистити свої інтереси тільки в судовому порядку.

Прогнозувати ж рішення суду у кожному конкретному випадку, навіть з урахуванням презумпції невинності платника податків, практично неможливо. Крім того, платникові податків слід враховувати, що в Україні відсутнє прецедентне право, тому до внесення відповідних змін або доповнень до само податкового законодавства судові розгляди по однотипних податкових спорах вестимуться по кожному окремому випадку, і для отримання остаточного рішення платники податків вимушені проходити усі судові інстанції навіть за наявності судового прецеденту, апробованого в порядку нагляду найвищими судовими органами.

Проте, прецедентні рішення вищестоящих судових органів не несуть нормативного характеру і не є обов'язковими для виконання усіма суддями, на практиці суди нижчестоящих інстанцій в більшості випадків керуються ними при ухваленні рішень в аналогічних ситуаціях.

Говорячи про небезпеки, що підстерігають платників податків при плануванні податкових платежів, слід зазначити, що прагнення до їх мінімізації може привести

до істотного зниження рівня правової захищеності в його стосунках з контрагентами і/або працівниками.

Мінфіну України слід було б прописати в законодавстві критерії, які дозволили б розрізнити податкову оптимізацію (планування) і ухилення від сплати податку.

Література

1. Податковий кодекс України №2755-VI від 2 грудня 2010р. (зі змінами і доповненнями); – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1841-14&p=1309812614354490>.

2. Закон України "Про державну податкову службу в Україні" №N509-XII від 4 грудня 1990р. (зі змінами і доповненнями).

3. Постанова №1113 Про державну комп'ютеризовану систему моніторингу сплати податків, зборів (обов'язкових платежів) від 25 серпня 2004 р.

4. Іванов Ю.Б., Крисоватий А.І., Кізима А.Я., Карпова В.В. Податковий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Знання. – 2008. – 525 с.

5. Бечко П. К., Лиса Н. В. Податковий менеджмент: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. К. Бечко, Н. В. Лиса - К.: Центр учбової літератури, 2009. – 288 с.

6. Атаманчук О.В. Регулююча функція податків та регуляторний потенціал податкової системи // Економіка і держава. – 2008. – №10. – С. 26-29.

7. Педь І.В. Удосконалення структури національних податкових систем: досвід для України // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2008. – №1. – 130-135.

8. Ткаченко В.В. Податкове планування на підприємстві // Економіка і держава. – 2008. – №12. – С. 55-58.

Музиченко Г. В.

*доктор політичних наук,
професор кафедри політичних наук і права
Південноукраїнського національного педагогічного
університету імені К. Д. Ушинського*

Тронько С. П.

*проректор з адміністративно-господарської
та навчальної роботи Південноукраїнського
національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського,
кандидат історичних наук, доцент*

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ПРО СКРИТІ РЕЗЕРВИ ТЕЛЕФОННИХ РОЗМОВ ТА НАРАД

1. Місце телефонних розмов та робочих нарад у тайм-менеджменті

Необхідність володіння навичками тайм-менеджменту сучасний роботодавець визначає як один із критеріїв рекрутування робочих кадрів в великих компаніях та у середньому бізнесі. Поряд із здатністю до критичного мислення та роботи в команді, володіння навичками тайм-менеджменту є одною з ознак високоосвіченого фахівця будь-якого профілю. Однак, для менеджерів ця професійна компетентність є

визначальною, тому здатність знаходити резерви часу в своїй повсякденній роботі стає актуальною потребою кожного, хто готується до управлінської діяльності.

Телефон останнім часом став чи не найважливішим засобом комунікації. Сьогодні по телефону ведуться як особисті розмови, так і ділові бесіди, переговори, узгоджується час ділової зустрічі.

Погана підготовка, невміння виділяти головне, чітко і грамотно висловлювати свої думки призводять до значних утрат робочого часу (до 20-30%). Так стверджує американський менеджер А. Маккензі. Серед 15 головних причин втрати робочого часу, на його думку, перше місце займають телефонні розмови, які залежать від емоційного забарвлення. Лишня емоційність збільшує час телефонної розмови.

Ще одним безперечним резервом часу є наради, які в сучасних організаціях забирають більше 30% робочого часу менеджерів, тому здатність зробити їх результативними є завданням для кожного менеджера. За оцінками експертів, більшість менеджерів більше 10 годин на тиждень проводять на нарадах, і 49% менеджерів вважають, що більше половини часу на них вони втрачають даремно. Вивільнений час можна розподілити на вирішення інших поточних питань. За оцінками експертів, 37 млрд. доларів щорічно втрачає американський бізнес через неефективні наради.

Отже, володіння менеджерами навичками щодо правильної побудови телефонної розмови та ефективного проведення нарад є суттєвими резервами вивільнення робочого часу. Тайм-менеджмент розробив комплекс порад менеджерам в цій галузі, які й пропонуються нижче.

2. Правила проведення телефонних розмов

Якщо ви людина ділова й цілеспрямована, передбачлива, якщо ви турбуєтесь про власний авторитет, а також престиж своєї фірми і звикли враховувати все до найменших дрібниць, то вироблення певних принципів поведінки у телефонному спілкуванні є просто необхідним і незамінним. Але нажаль вміння говорити по телефону не передається по спадковості. Культурою спілкування по телефону володіє не кожен.



Рис. 1. Поради менеджерам щодо телефонних дзвінків

2.1. Структура телефонної розмови

Службова телефонна розмова складається з таких компонентів:

1) момент встановлення зв'язку

Якщо Ви телефонуєте в установу чи незнайомій людині, то спершу відрекомендуйтеся: з Вами розмовляє такий-то (ім'я, по батькові, прізвище, представник якої організації, вкажіть посаду); після цього запитайте ім'я, по батькові й прізвище свого співрозмовника. Усе це говоріть без поспіху, розбірливо, щоб можна було записати. У великих установах подібні записи веде, як правило, секретар.

2) виклад справи.

Виклад справи – це введення в курс справи, постановка питання, обговорення ситуації, позитивна або негативна відповідь. Кожен із цих етапів слід будувати чітко, коротко, без зайвих подробиць. Обговорення певної ділової ситуації – найважливіший і найдовший за тривалістю етап будь-якої телефонної розмови. Отже, потрібен лаконізм. Він досягається за рахунок детально продуманого переліку головних і другорядних питань, які вимагають короткої конкретної відповіді.

Трапляється, що з якихось причин зв'язок під час розмови переривається. Існує правило, за яким під час розмови і по службовому, і по домашньому телефону знову набирає номер той, хто подзвонив.

3) заключні слова, знак, що розмову закінчено.

Ініціатива закінчення розмови належить зазвичай тому, хто подзвонив, але якщо співрозмовник значно старший за віком або за службовим становищем, слід дати можливість закінчити розмову йому. Молодший за віком чи за становищем може лише повідомити старшому про те, що він уже з'ясував усі питання, які в нього виникли.

Якщо викликаний по телефону службовець – жінка, то співрозмовник має зачекати, щоб розмову закінчила вона.

2.2. Критерії ефективної телефонної розмови

Основою успішної телефонної розмови є компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, бажання швидко і ефективно вирішити проблему або надати допомогу для її вирішення. Важливо щоб службова телефонна розмова велася у спокійному тоні і викликала позитивні емоції.

Ефективність телефонної розмови залежить від емоційного стану людини, від настрою. Під час розмови потрібно вміти зацікавити співрозмовника своєю справою. Тут вам допоможе правильне використання методів переконання.

Це можна зробити за допомогою інформації, голосу. Потрібно тільки звертати увагу на ці “дрібниці” під час телефонної розмови. Самому ж потрібно говорити рівно, стримано, стримувати свої емоції, старатися не перебивати співрозмовника. Якщо ваш співрозмовник проявляє схильність до суперечок, виказує несправедливі звинувачення, то наберіться терпіння і не відповідайте йому тим самим, частково признайте його правоту, намагайтесь зрозуміти мотиви його поведінки. Намагайтесь коротко і ясно викладати свої аргументи. В телефонній розмові краще не використовувати професійних виразів, які можуть бути незрозумілі співрозмовнику.

Потрібно пам'ятати, що швидке або заповільне проголошення слів затрудняє сприймання. Особливо слідкуйте за проголошенням чисел, імен, сіл, міст, прізвищ, які погано сприймаються на слух, їх потрібно говорити складами або навіть передавати по буквах.

Відомо також, що при телефонній розмові спостерігається таке явище, як надто насичена розмова.

Вона може бути джерелом напруги між двома сторонами, тому потрібно дотримуватись певної міри, оскільки можна втратити сенс розмови, що спричинять конфлікти.

Перші ознаки перенасиченості розмови:

- роздратованість;
- образливість.

Тоді слід вийти з контакту з партнером, щоб зберегти ділові відносини. Крім того, ведучи довгі телефонні розмови, ви можете отримати репутацію зануди. Мистецтво ведення телефонної розмови полягає в тому, щоб коротко сказати все, що потрібно і отримати відповідь.

Розмовляючи по телефону, людина має пам'ятати про культуру спілкування, делікатність (виявляється у вибаченні за те, що відірвали від справ, у подяці за послугу, у тоні розмови, у вмінні добирати слова, щоб передати своє шанобливе ставлення до співрозмовника тощо).

2.3. Топ 20 правил етикету телефонної розмови

1. Коли телефонні дзвінки не дають вам можливості зосередитись на думці і правильно сформулювати її у бізнес-плані чи в доповіді, то ви, перед тим, як зняти слухавку, роздумуєте – чи варто це робити?

– Рекомендують вимикати телефон, а в цей час хай працює автовідповідач (але зловживати цим не радимо, є ризик пропустити важливий для вас дзвінок).

– Можна, знявши слухавку, вибачитися за зайнятість, поцікавитися, коли можна перетелефонувати.

– Якщо вам телефонують на службу, то краще брати слухавку після другого-третього дзвінка (якщо ж візьмете після першого – будуть думати, що вам більше нічим зайнятися, після п'ятого – ви погано виконуєте свої обов'язки).

2. Пам'ятайте про те, що ваше мовлення – це ваша візитівка і візитівка фірми чи господарства, у якому ви працюєте. Тому, піднявши слухавку, скажіть: «Алло» або інформативніше: «Фірма «Злагода», «Відділ маркетингу». «Так» кажуть як ствердження на питання, що вам поставлять.

Казати «слухаю» теж не рекомендують, адже і так зрозуміло, що ви не закрили вуха.

3. Рекомендують говорити спокійно та з гідністю, навіть якщо телефонує суперважлива персона. Своєю розмовою ви маєте створити враження, що ви компетентний працівник, а не розгублений новачок у цій справі.

4. Вести розмову потрібно доброзичливим тоном, говорити привітно. Не можна ставити запитань на зразок: «Що вам потрібно?», «Що ви хотіли?». Краще запитати: «Чим я можу вам допомогти?», «Чи можу я вам допомогти?».

5. Рекомендують посміхатися, щоб це відчув ваш співрозмовник.

6. Якщо ви телефонуєте, обов'язково потрібно представитись, назвавши чітко посаду, підприємство, прізвище, ім'я та по батькові.

Ознакою особливої ввічливості є початки фраз на зразок:

- Доброго дня! Чи можна попросити до телефону професора Коваленка? Його турбує аспірантка Коваль Марія Сергіївна.

- Доброго ранку! Моє прізвище – Турянська. Я – доцент кафедри історії нашого університету. У мене до вас така справа ...

7. Мобільний телефон під час занять, ділових бесід, переговорів має бути відімкненим.

8. Зміст розмови потрібно детально продумати, можливо, варто зробити на аркуші паперу деякі нотатки (основні пункти розмови, щоб чогось не забути).

9. Не можна використовувати у діловій розмові «слів-паразитів»: ага, угу, еге. Для підтвердження думки, що ви з цікавістю слухаєте, вживайте слова: звичайно, я вас розумію, так.

10. Ніколи не кажіть, що ви нічого не знаєте. Абонент буде думати, що ви некомпетентний працівник. Оскільки ви представник фірми й зацікавлені у зростанні її престижу, проявіть бажання допомогти абонентові узнати необхідну інформацію, попросіть, щоб перетелефонували. На призначений час підготуйте потрібні дані.

11. Якщо вашого колеги немає на місці, а його просять до телефону, не можна відповідати «Його нема». Потрібно сказати: «Буде о 15-й годині. Чи не хочете ви щось Миколі Івановичу передати?» Не кидайте відразу слухавки, якщо відповіли, адже в абонента можуть виникнути ще якісь запитання. А вашу оперативність можуть розцінити як елементарну безтактність.

12. На анонімний дзвінок можна не відповідати. Якщо Ви помилилися номером, вибачтеся і припиніть розмову словами: «Прошу вибачення, це помилка».

13. Суть справи потрібно викладати чітко, лаконічно, без зайвих подробиць. Цього можна досягти за рахунок детально продуманого переліку головних і другорядних питань, які вимагають короткої й конкретної відповіді. Речення мають бути короткими (краще сприймаються на слух).

14. Телефонна розмова повинна бути діалогічною, а не монологічною.

15. Закінчувати розмову може той, хто зателефонував, або ж старша за віком чи службовим становищем людина.

16. У розмові часто вживаними можуть бути формули ввічливості:

Прошу!, Пробачте за турботу! Дякую за увагу! Дякую за консультацію! Дякую за інформацію! До побачення!

17. Звертатися до співрозмовника потрібно на ім'я та по батькові, називаючи його посаду чи звання. Якщо забули, то краще вибачитися і перепитати. Уживати весь час займенник ви не можна.

18. Телефонувати знайомому (знайомій) і вести приватні розмови зі служби не бажано. У службових справах телефонувати додому не слід. Заочно (телефонічно) розв'язувати важливі службові справи не можна.

19. Службові телефонні розмови мають бути короткими. Найбільш оптимальним часом для телефонних розмов є час з 9.30 до 21.30. У виняткових і екстремальних випадках можна телефонувати в будь-який час.

Якщо вам потрібно зателефонувати партнерам за кордон, уточніть різницю у часі (щоб ваш дзвінок не пролунав пізно вночі чи вранці).

20. Керівникові допомагає спілкуватися з партнерами секретар (вона (він) встановлює контакт з потрібним абонентом, відповідає на дзвінки). У години прийому відвідувачів телефон рекомендують відімкнути.

**Правила етикету
ведення ділової телефонної розмови, сформульовані журналісткою
Г.Каменською:**

1. Привітайтеся з тим, хто говорить з вами по телефону. Постарайтеся спочатку задати тон бесіди – ввічливий, довірливий, оптимістичний.
2. Назвіть себе. Залежно від конкретних обставин, назвіть свою установу, відділ і прізвище.
3. Зробіть паузу. Це допоможе вашому співрозмовникові зосередитися. Спокійно викладіть суть справи.
4. Не беріть трубку (слухавку), якщо ви дуже зайняті.
5. Не говоріть: Почекайте хвилинку – психологи вважають, що від цієї фрази у того, хто телефонує, складається враження, ніби він байдужий установі, в яку звертається.
6. Умійте повернути розмову в потрібне вам річище. Зробіть бесіду конструктивною, плідною.
7. Не дратуйтеся. Говорити по телефону рівним, спокійним тоном – ваш професійний обов'язок.
8. Уникайте телефонних монологів. Пам'ятайте, що розсіювання уваги при телефонній розмові відбувається швидше, ніж у звичайній бесіді.
9. Не мовчіть, намагайтеся уміло й не одноманітно підтримати розмову.
10. Не вживайте категоричних тверджень і не нав'язуйте своїх рішень співрозмовникові.
11. Дайте тому, хто телефонує, право вибору часу для повторного дзвінка (фраза Подзвоніть мені через годину не годиться).
12. Не робіть із співрозмовника прохача, якщо він залежить від вас. Постарайтеся побудувати розмову на демократичних засадах.
13. Будьте лаконічним, але не на шкоду делікатності й інформативності.
14. Пам'ятайте, що навіть у службовій розмові чоловік повинен бути дуже люб'язний, якщо його співрозмовник – жінка.
15. Говоріть загальнодоступною мовою, уникайте канцеляризмів, штампів, професійного жаргону.
16. Звертайте увагу на інтонацію – просторічна інтонація, що знижує значення будь-якої фрази, неприпустима в службовій розмові.
17. Називайте співрозмовника так, як він назвав себе: або на прізвище, або на ім'я та по батькові.
18. Якщо просять до телефону вашого колегу, не варто відповідати: Його немає (не можна замінювати ім'я відсутньої особи займенником). Треба відповідати: Івана Івановича немає.
19. Повідомте, коли краще подзвонити відсутньому співробітникові. Запишіть потрібну для нього інформацію.
20. Тримайте марку свого підприємства. Навіть якщо ви випадково взяли трубку, не говоріть: Я тут ніхто. Умійте гідно представити установу, в якій працюєте.

3. Правила організації та проведення нарад

Нарада – засідання групи зацікавлених людей, яке скликається задля відкритого колективного обговорення одного або декількох питань.

Від наради залежить багато. Як правило, вони використовуються для обміну ідеями, думками, інтелектуальними можливостями між керівництвом і персоналом. Однак, головною метою скликання наради має бути збільшення результативності робочого процесу як для окремого співробітника, так і для всієї компанії. Якщо знати, як правильно провести нараду, то вона буде більш успішною як за результатами, так і за тривалістю.



Рис. 2. Характеристика ділових нарад

Основними методами проведення нарад є доповідь, обмін думками, мозковий штурм і обговорення.

Доповідь – один учасник виступає з інформацією на певну тему. Час подачі інформації не повинен перевищувати 7 хвилин, лоскільки психологами доведено, що тільки такий за тривалістю проміжок часу людина здатна сприймати ту інформацію, яку до неї намагаються донести.

Обмін думками – кожен учасник висловлює свою точку зору на задану тему, що дозволяє дізнатися думку кожного і зібрати загальну картину ситуації, що склалася. Наприклад, актуальною проблемою в організації є питання про ситуацію в підрозділах за минулий місяць (тиждень). Отже, необхідно виявити недоліки, помилки, які необхідно усунути в короткі терміни. Саме така ситуація вимагає зіткнення різних поглядів для прийняття спільного рішення.

Мозковий штурм – хаотичні висловлювання учасників на певну тему, що характеризуються відсутністю критики з боку співробітників. Головною перевагою такого методу є те, що всі учасники можуть висловити все, що думають з цього приводу, при цьому вони не можуть критикувати думки один одного, і взагалі не мають права говорити «ні». У цьому випадку керівник вислуховує точки зору всіх

учасників і вибирає найбільш підходящі варіанти, після чого аналізує їх і приймає єдине рішення. Прикладом мозкового штурму може служити питання про те, як провести презентацію, вечірку або інший захід, і скільки грошей піде на це.

Обговорення – будь-який учасник може взяти на себе відповідальність за прийняття рішення, але не обов'язково повинні висловлюватися всі. Такий метод зазвичай використовується при повторному зверненні до цієї проблеми, коли перше скликання виявилось недостатнім.

В залежності від мети виділяють такі **основні види нарад**:

- **Навчальна.** Виконує освітню мету, учасники наради отримують необхідні знання, покращують навички. Найчастіше проводиться в режимі конференції.

- **Інформаційна.** Використовується для збору інформації з конкретного питання або проблеми, для отримання зворотного зв'язку від співробітників, узагальнення отриманих даних.

- **Роз'яснювальна.** Найчастіше проводиться з метою роз'яснення прийнятих керівництвом рішень, для пояснення мотивації своєї точки зору і для переконання у правильності обраної позиції решти штату.

- **Проблемна.** Скликається з метою виявлення конкретних проблем і визначення шляхів їх вирішення.

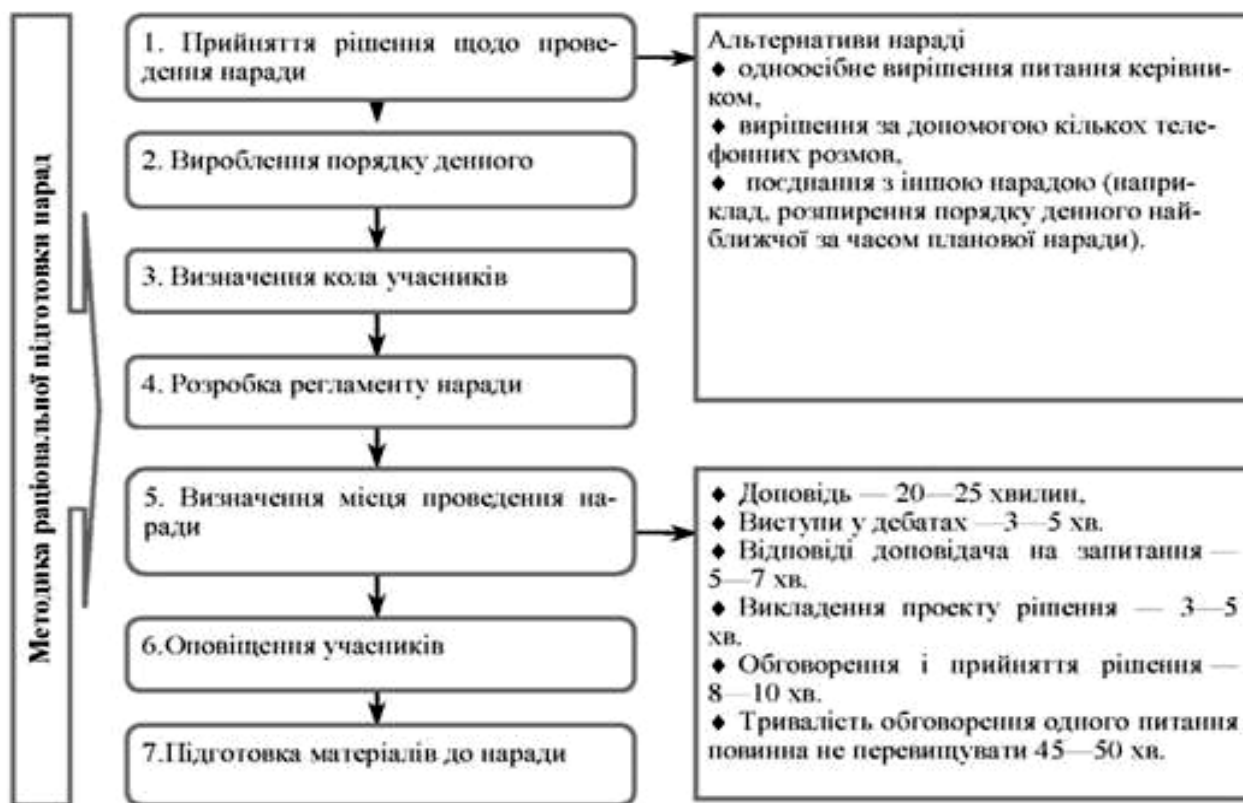


Рис. 3. Методика раціональної підготовки наради

Ці особливості проведення нарад відносяться не тільки до наради в звичному вигляді, але і до великих зібрань або прес-конференцій, до приватних бесід колег або начальника з підлеглим.

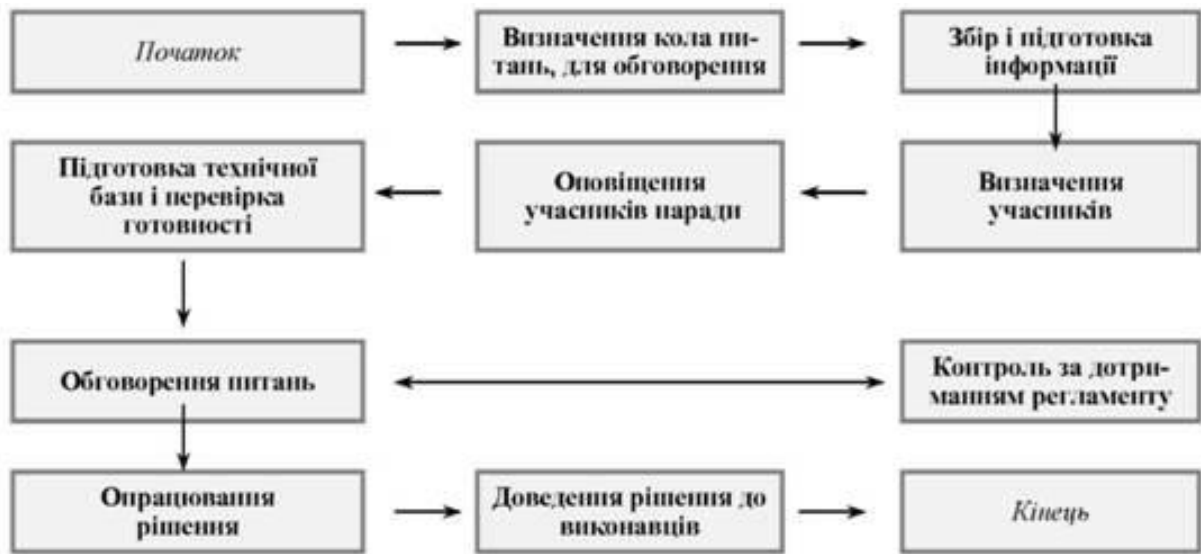


Рис. 4. Схема проведення наради

3.1. Ознаки ефективної наради

За структурою ефективна нарада має наступні складові:

1. Необхідність. Організатор повинен дуже чітко віддавати собі звіт в тому, що нарада це дорого. Мітинг тривалістю годину вириває людини з роботи мінімум на півтори години. Отже, скликання нарад – це витрачання часу, яке проходить в обговоренні справ, а не їх виконанні. При цьому слід пам'ятати, що людина не машина, здатна миттєво перемикається між роботою-нарадою-роботою, необхідно час на вхід учасника наради в контекст.

2. Мета. У всього, що ми робимо, має бути якась мета. Однак, у переважної більшості нарад її немає. Найчастіше, сам організатор не в змозі пояснити навіщо ми зібралися. А якщо мета відсутня, то її неможливо досягти. Обговорити поточні проблеми» це погана мета, так як вона ставить задачу похитнути повітря.

3. План. Зазвичай 3-5 пунктів плану достатньо, щоб забезпечити загальне розуміння того, що буде відбуватися на нараді.

4. Організатор. Обов'язки організатора – забезпечити дотримання плану. Він має право давати слово, позбавляти слова та всіляко направляти нараду в потрібне русло.

5. Часові рамки. Можна сміливо брати за правило, що ефективність наради обернено пропорційна його тривалості і кількості учасників. Управляти нарадами довше 30 хвилин дуже важко. Якщо обсяг інформації такий великий, що потрібна година і більше, його краще розділити. Ну і, звичайно, добре подумати, чи виправдані такі витрати часу.

6. Мінімум учасників. Науковцями доведено, що нарада є ефективною за умови присутності лише необхідних і компетентних учасників, кількість яких не повинна перевищувати 5 осіб.

Для уникнення появи зайвих осіб на нараді, кожен потенційний учасник повинен бути просіяний через наступне «сито» питань:

1. Чи володіє він винятковими знаннями предмету, якими не володіють інші учасники наради?

2. Зачіпає обговорювана тема його інтереси

3. Чи не збігаються його інтереси з інтересами будь-якого іншого учасника?

4. Чи готова ця людина до конструктивного обговорення?

5. Чи достатньо буде просто повідомити цю людину про результати наради?

6. Результат. Якщо немає мети – немає результату. Переважна більшість нарад закінчується нічим. Завдання організатора привести нараду до конкретного результату. Це може бути документ, конкретне завдання, або записане рішення.

3.2. Умови ефективності наради:

- наради повинні бути організованими в частині цілей, тематики, учасників, їх проведення слід завчасно планувати;

- для кожної наради повинна бути складений порядок денний, що визначає мету, тематику і питання, які розглядатимуться;

- у наради повинен бути керівник, секретар і учасники, відповідальні за питання порядку денного;

- усі учасники повинні бути завчасно поінформовані про дату, час, місце, порядок денний і забезпечені матеріалами наради;

- по ходу наради повинен вестися протокол, в якому повинні фіксуватися прийняті рішення та доручення щодо порядку денного;

- по завершенні наради протокол повинен бути узгоджений, затверджений і направлений всім учасникам і виконавцям;

- виконання доручень має контролюватися, відхилення від термінів своєчасно виявлятися з оцінкою виконавської дисципліни;

- протоколи та матеріали нарад повинні накопичуватися в базі даних системи управління нарадами для аналізу матеріалів, пошуку прецедентів у вирішенні питань тощо;

- для скорочення втрат часу, інформаційної підтримки етапів нарад, стабільного виконання і вдосконалення нарад необхідно керуватися відповідним регламентом і використовувати засоби автоматизації управління нарадами.

3.3. Недоліки, помилки на нарадах, які призводять до втрати часу:

Навіть в найкращих компаніях можна виявити недоробки, помилки, витрати, що ведуть, в кінцевому підсумку, до розтрати робочого часу і нервів учасників нарад. Ці помилки і недоліки можна згрупувати в такій послідовності дорадчих процесів:

- Недоліки підготовки нарад (наради не плануються, склад учасників невідомий до початку наради, порядок денний визначається на місці, відсутній регламент, відсутність або запізнена розсилка матеріалів, неявки і запізнення, невідповідність доповідачів, необладнане приміщення для нарад тощо);

- Недоліки проведення нарад (перевищення часу нарад, блукання фокусу обговорення, необгрунтовані відхилення від порядку денного, втрата управління нарадою, не фіксуються питання, що обговорювалися, не приймаються рішення і не

видаються доручення, йдуть тільки розмови, не ведеться протокол або протокол готується по пам'яті тощо);

- Недоліки контролю виконання наради (після наради нічого не відбувається, не контролюється виконання доручень, не оцінюється виконавча дисципліна, не ведеться історія вирішення питань, спливають теми, які раніше вже обговорювалися, немає статистики нарад тощо).

В якості основних причин, що заважають продуктивному спілкуванню під час наради, виділяють наступні:

- а) використання образливих, некоректних слів;
- б) спроби інтерпретувати слова іншої людини (наприклад: "Ти мовчиш, тому що тобі нічого сказати");
- в) використання різного роду метафор (наприклад: "Ти червонієш, як помідор", а у відповідь: "А ти ні з чим краще не міг мене порівняти");
- г) використання слів "завжди", "ніколи";
- д) приписування іншому невисловлених їм думок (наприклад: "Ти думаєш ...");
- е) використання прямих вказівок.

3.4. Стилi поведінки керівника на нараді

1. Диктаторський – коли керівник веде нараду і фактично єдиний користується правом голосу. Прикладом такої наради може бути ознайомлення з наказом, новим напрямком в роботі.

2. Авторитарний – керівник задає питання по черзі кожному учаснику і вислуховує їхні відповіді. Регулярне використання даного стилю сприяє виробленню стійкої неприязні до керівника.

3. Псевдодискусійний – спочатку керівник або хто-небудь за його дорученням робить повідомлення, потім проводяться дебати, в яких беруть участь кілька працівників за вибором керівника.

4. Дискусійний – характеризується вільним обміном думками і виробленням спільного рішення.

5. При вільному стилі проведення наради керівник чітко не формулює порядок денний і рішення не приймаються.

Хотілося б відзначити, що систематичне використання якого-небудь одного стилю проведення наради негативно впливає на міжособистісні взаємини співробітників, статус керівника і ефективність роботи.

3.5. Типи учасників наради

При проведенні наради слід виходити з того, що найчастіше доводиться мати справу з одними і тими ж характерними типами учасників обговорення. Нижче наведені поради щодо того, як з ними обходитися, або як їх нейтралізувати.

1. **Сперечальник.** Зберігати незворушність і діловитість. Надати групі учасників спростувати його твердження.

2. **Позитивіст.** Запропонувати йому підведення підсумків, свідомо втягнути в дискусію.

3. **Всезнайка.** Закликати групу учасників зайняти певну позицію по відношенню до його тверджень.

4. **Балакучий.** Тактовно переривати. Нагадувати про регламент.

5. *Сором'язливий*. Ставити нескладні питання, зміцнювати впевненість у його силах.

6. *Негативіст*. Визнати і оцінити його знання і досвід.

7. *Не проявляє інтересу*. Запитати його про роботу. Привести приклади його сфери інтересів.

8. *«Велика шишка»*. Уникати прямої критики, застосовувати техніку «так, але ...»

9. *Розпитувач*. Адресувати це запитання групі учасників.

3.6. Критерії ефективності нарад

Під ефективністю розуміється відношення корисного результату і витрат на виконання деякого процесу. Нараду можна вважати ефективною, якщо:

- Мета наради досягнута;
- Розглянуто весь порядок денний;
- Запланована тривалість не перевищена;
- Прийняті рішення доведені до виконавців;
- Виконавці зрозуміли і прийняли, як виконувати рішення.

3.7. Психологічні підказки щодо реакції учасників наради

Одним з основних правил ведучого наради, оратора або просто виступає є спостереження за реакцією учасників наради. Чи можна сказати за зовнішнім виглядом, цікава тема розмови для людини чи ні? Як визначити, чи говорить виступаючий правду? Як проявиться зовнішній момент, коли людина почне сумніватися в правильності своєї позиції? На всі ці питання сучасна психологія дає відповіді. Ми ж наведемо кілька правил теорії міміки і жестів, якими повинен володіти кожен.

Жести оцінки – нахил голови в бік, почісування підборіддя, повільне ходіння по кімнаті.

Жести нервозності і невпевненості – покусання губ, постукування кінчиками пальців по столу, постійне поправлення зачіски і одягу, похитування ногою.

Жести заперечення – складені руки на грудях, у випадку відхилення назад корпус.

Жести схильності до співрозмовника – відкриті пози і переривчасті дотики до співрозмовника, у випадку відхилення корпус вперед.

Жести домінування – сидіти нога на ногу, схрестивши руки перед собою, часом за головою.

Дослідження, проведені Ніренбергом і Калером з вивчення жесту з'єднання, зчеплення пальців обох рук, показали, що цей жест означає розчарування або бажання приховати своє негативне ставлення до предмету розмови або людині. За допомогою потирання долонь один про одного людина невербально показує очікування позитивного результату. Розкриття рук, повертання відкритих долонь в сторону тих, хто слухає свідчить про щирість виступаючого. Психологи стверджують, що спостерігаючи за положенням долонь людини, можна судити про його чесність в даний момент бесіди. Якщо ж людина втрачає інтерес, але з ввічливості хоче виглядати зацікавленим, то він підпирає голову рукою, опускає її на підставу долоні. Справжній інтерес проявляється, коли рука знаходиться під щокою, але не служить

опорою для голови. Існує чимало інших жестів, за допомогою яких можна розпізнати наміри та бажання людини.

Література

1. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках / Лотар Зайверт. – М. : Интерэксперт, 1995. – 268 с.
2. Келси Д. Блестящее совещание. Правила эффективной групповой работы / Дэвид Келси. – М. : Мысль, 2013. – 244 с.
3. Курбатов, В. И. Стратегия делового успеха: [учебное для студентов вузов] / В. И. Курбатов. – Ростов-н-Д.: Феникс, 1995. – 415 с.
4. Мокшанцев, Р. И. Психология коммуникаций на переговорах: учеб. пособ. / Р. И. Мокшанцев. – М.: ИНФРА, 2004. – 366 с.
5. Орлов В. И. Телефонные переговоры: техника и психология [Электронный ресурс] / В. И. Орлов. – Режим доступа: http://chuprina.kz/wp-content/uploads/2012/02/telefonnie_peregovori.pdf.
6. Палладино Л. Максимальная концентрация. Как сохранить эффективность в эпоху клипового мышления / Люси Джо Палладино. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 320 с.
7. Перл Д. Опять совещание? Как превратить пустые обсуждения в эффективные / Дэвид Перл. – М. : Бизнес-литература, 2015. – 323 с.
8. Психология деловых отношений: уч.-практ. пособ. для высш. и доп. образования / Сост. Яхонтова Е. С. – 2-е изд., доп. и испр. – М., 1997. – 119 с.
9. Психология и этика делового общения: учебник для студентов высш. учеб. заведений / [В. Ю. Дорошенко, Л. И. Зотова, В. Н. Лавриненко и др.; под ред. В. Н. Лавриненко]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Культура и спорт: ЮНИТИ, 1997. – 279 с.
10. Романов, А. А. Грамматика деловых бесед / А. А. Романов. – Тверь: Фамилия, 1995. – 239 с.
11. Фьоре Н. Легкий способ перестать откладывать дела на потом / Нейл Фьоре; пер. с англ. Ольги Терентьевой. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 288 с.

Доброва Т.Г.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри політичних наук та права
Південноукраїнського національного педагогічного
університету імені К.Д. Ушинського
м. Одеса, Україна*

**МІРКУВАННЯ НА ПЕРЕПУТТІ,
АБО З ЧОГО ПОЧИНАЄТЬСЯ ШЛЯХ ДО ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ**

Військова служба – це жорстка ієрархія, чітко визначені повноваження та відповідальність, розумно обмежена свобода вибору шляхів вирішення задач, ризики покладені на того, хто приймає рішення.

Коли людина звільняється з армійських лав, виходить за межі цієї жорсткої організаційної структури, вона опиняється перед складним вибором: як жити далі, на якому ґрунті реалізувати свій життєвий досвід та професійні навички. Подібно до лицаря на перепутті, вона має обрати той шлях, який обіцяє менше втрат та більше успіхів. В цьому виборі ніхто інший не візьме на себе відповідальність та ризики. Це виключно самостійне рішення.

Будь яка людина живе надією на краще. Кожен прагне досягти благополуччя, добробуту, долучитися до тих численних задовольень, котрі пропонує сучасний ринок. Однак, незалежно від конкретної галузі майбутньої діяльності, обирати можна між двома загальними варіантами реалізації своїх навичок і умінь: або працювати в статусі найманого робітника, або створити власний бізнес.

Створення власного бізнесу – це найбільш складний і ризикований шлях. Але з ним пов'язують надії на економічну свободу і значний фінансовий успіх.

Спробуємо визначити ті питання, котрі безперечно виникнуть на шляху до власного бізнесу, та які потребують ретельного вивчення.

1.

Перш ніж прийняти рішення «йти в малий бізнес», слід добре подумати, ***чи не можна досягти виконання ваших бажань яким-небудь більш простим способом.***

Підприємці із значним досвідом не приховують труднощів, які неминучі на цьому шляху¹. Будь який самий маленький бізнес потребує дуже багато часу та зусиль. Все життя підприємця має бути підкорене цій «бізнесовій машині». Підприємець в першу чергу «повинен», в другу – «зобов'язаний», і тільки в третю чергу «може». Ще не продавши навіть на 10 копійок, він уже повинен заплатити кільком установам (органам реєстрації, податковій інспекції, орендодавцю, постачальникам обладнання тощо). При цьому нікого не цікавить, чи заробив він що-небудь, чи ні. Не кожному підприємцю в малому бізнесі вдається отримати прийнятний дохід вже в перший рік роботи. Потрібно бути готовим до того, що всі вільні гроші буде поглинати бізнес. Навіть коли ваш бізнес запрацює і буде приносити дохід, але не виправдає ваші сподівання на великий фінансовий успіх, і ви, у відчаї, вирішите все кинути і закритися – то стикнетесь з тим, що зробити це не простіше ніж «котитися» далі. Можна понести суттєві втрати, іноді більші за здійснені інвестиції.

Але якщо гідної альтернативи ви не бачите, спробуйте визначити які ваші потреби та сподівання може задовольнити започаткування власного бізнесу.

2.

Розберемося в ***можливих причинах, які спонукують зайнятися бізнесом:***

- бажання великого фінансового успіху;
- бажання «працювати на себе»;
- прагнення бути незалежним від начальників;
- небажання бути рядовим членом колективу;

¹ Шестеренкин Е. Малий бізнес с нуля. Хватит мечтать, пора действовать – СПб: Питер, 2011. – 118 с. – С. 5

- потреба реалізувати свій талант керівника, організатора
- бажання повніше використовувати свої знання й навички;
- тяга до творчої свободи;
- прагнення випробувати свої сили в новій справі;
- бажання вільно розпоряджатися своїм робочим часом;

Сподіваюся, що Ви зможете додати до цього переліку власних аргументів.

Виникає питання: «Якщо власний бізнес обіцяє настільки очевидні переваги, то чому так небагато людей наважується стати підприємцем?»

За даними статистики частка продукту малих підприємств в українському ВВП не перевищує 17%. *Для порівняння:* в Італії – 70%, у Німеччині та Польщі – 60%.

При цьому, по опитуваннях Інституту соціології НАН України, бажання почати власну справу висловили 30% наших співвітчизників, ще 19% на це питання відповіли «скоріше так». Тобто *кожен другий хотів би бути підприємцем*.

Однак, як бачимо, бажання дуже сильно розходяться з реальністю. За даними державної служби статистики *на 10 тисяч населення України припадає 76 малих підприємств зі статусом юридичної особи й 368 фізичних осіб-підприємців (менше 4% населення)²*.

У чому ж причини? Які обставини стримують підприємницьку ініціативу?

3.

Проаналізуйте стан зовнішнього середовища майбутнього бізнесу. Перш за все, ті його чинники, які прямо чи опосередковано можуть створювати ризики для вашої підприємницької діяльності. На сьогодні серед чинників, що стримують підприємницьку ініціативу в Україні, виділяються такі:

- **Низький рівень добробуту середнього українця** (відсутність власних фінансових ресурсів). *За даними обстеження рівня добробуту українських домогосподарств, більшість громадян додатковий дохід направили б на поліпшення харчування, на відпочинок або оздоровлення. Тільки 5% готові вкласти їх у підприємницьку діяльність³.*

- **Несприятливі умови кредитування.** *Ефективна ставка відсотку по кредитах на розвиток бізнесу (покупку обладнання) становить від 25 до 32% річних. Основою для розрахунків рівня ставки відсотка є ставка рефінансування НБУ. В 2014 року вона досягала 30%. До кінця 2015 року знижена до 22%. Значний вплив на кредитні ставки справляє індекс інфляції.*

Для порівняння: у країнах ЄС ставка відсотка по кредитах нижче 3% річних.

- **Низька купівельна спроможність населення.** *Тільки за 2015 рік реальна зарплата скоротилася на 23%, за 2 останніх роки – на чверть.*

- **Політична й економічна нестабільність.**

² **Малі підприємства** – суб'єкти господарчої діяльності будь-якої організаційно-правової форми і форми власності з числом працюючих менше 50 осіб, і річним доходом не більше 10 млн. євро (в еквіваленті). **Мікропідприємства** - суб'єкти господарчої діяльності будь-якої організаційно-правової форми і форми власності з числом працюючих менше 10 осіб, і річним доходом не більше 2 млн. євро (в еквіваленті).

³ Офіційний сайт Державної служби статистики України - <http://www.ukrstat.gov.ua>

- **Високий рівень бюрократизації при створенні і функціонуванні бізнесу, корупція, прямий рекет.** Всесвітній банк розраховує світовий рейтинг по сприятливості умов ведення бізнесу – «Doing Business». У 2016 році Україна посідає в цьому рейтингу 83 місце. Це найнижча позиція із усіх європейських держав. У стратегічній програмі «Україна – 2020» планується увійти до числа 30 країн світу.

- **Інфляція.** 2014 р. – 26%, 2015 р. 49%, у 2016 р. – 12%. за три роки сумарний приріст цін – 91,4%. А в порівнянні з 2010 роком ціни зросли більш ніж в 2 рази.

4.

Доцільно замислитися над таким питанням: **«Чому більшість людей, які прагнуть бути підприємцями, так і залишаються найманими робітниками? Які виправдання втримують їх на звичному місці й заважають зробити рішучий крок?»**.

Можливі аргументи:

- «У мене немає грошей».
- «Я не можу кинути роботу, тому, що мені потрібно утримувати родину».
- «У мене немає ніяких зв'язків у світі бізнесу».
- «Власний бізнес потребує занадто багато часу».
- «У мене недостатньо знань в області організації й ведення бізнесу».
- «Я боюся. Створення власного бізнесу для мене занадто ризикована справа».
- «Я не люблю мати справу з найманими робітниками»
- «Я занадто старий для цього».

Не виключаю, що ви зможете продовжити цей перелік.

Чим же відрізняється «підприємець» від «найманого робітника» за суб'єктивними установками?

Таке порівняння провів професор Гарвардського університету Говард Стивенсон у статті «Погляд на підприємництво» в 1983 р. Його аргументи представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння суб'єктивних установок «підприємця» та «найманого робітника»

«Найманий робітник»	«Підприємець»
Керується, насамперед, усвідомленням, що в нього все перебуває під контролем. («Як я можу почати власну справу? У мене немає грошей»)	Керується, насамперед, почуттям, що в нього є якісь можливості. («Головне ринутися в бій, а гроші знайдуться»)
Надає перевагу чітко встановленій ієрархічній градації. Вишиковує ланцюжок людей, які віддають один одному розпорядження, прагне стати в цьому ланцюжку людиною, яка віддає найголовніші команди.	Надає перевагу мережі із численних горизонтальних неформальних зв'язків. Погоджується на те, щоб його організація була маленькою й дешевою. Максимально використовує взаємовигідну кооперацію зі стратегічними партнерами для росту свого бізнесу.
Прагне захищеності: постійної роботи в надійній компанії, стабільної зарплати й можливості просуватися по службовим сходам. Це більш важливо, ніж гроші.	Не прагне підніматися по службовим сходам. Він хоче цими сходами володіти. Його цікавить не розмір зарплати, а результат роботи команди. Прагне до

	<i>свободи.</i>
<i>Відчуває страх припуститися помилки, зазнати невдачі.</i>	Здатен <i>йти на ризик</i> , взяти на себе повну відповідальність за бізнес, який веде.

Особливу увагу зверніть на таку суб'єктивну установку підприємця, як *готовність йти на ризик*, брати на себе відповідальність. Зауважте, що *жоден з видатних підприємців світу не зміг обійтися без помилок і невдач*. І саме здатність сприймати помилкові рішення як неминучий крок на шляху до успіху, рішучість починати все з початку і була запорукою успіху. «Підприємець» виходить з того, що очікувати сприятливого збігу обставин можна все життя. Для того, щоб розпочати бізнес потрібно три умови – ідея, люди і гроші. Якщо є хоча б дві з них, потрібно поринати у боротьбу. Мова має йти про вміння скористатися будь якою, навіть незначною, але зручною для підприємця обставиною. Успіху досягає той, хто хоче і вміє діяти. Виправдання невдач відсутністю сприятливих обставин не приймається. Безініціативним та ледащим ніякий вдалий випадок не допоможе.

Отже, якщо ви готові «вийти із зони комфорту» і стати на непростий шлях підприємця, зробіть наступний крок.

5.

Оцініть, чи готові ви до підприємництва. За допомогою відповіді на наступні запитання проведіть аналіз власних сильних і слабких сторін.⁴

1. Які функції (не посади, а обов'язки) ви виконували за останні 3, 5, 10 років? Чи мають вони відношення до вашого нового бізнесу? В чому вони перетинаються і на скільки відсотків?

2. Чи активні ви, чи є у вас «драйв»?

3. Чи легко ви ставитесь до невдач? Чи зможете, втративши все, почати з початку?

4. Чи маєте ви хобі? Чи може воно стати вашим бізнесом?

5. Чи притаманні вам відвертість та прямотинійність?

6. Чи присутня в вас агресія?

7. Чи можете ви проявляти гнучкість в складних ситуаціях? Чи пасуєте ви перед силою та тиском?

8. Чи володієте ви аналітичним складом розуму? Чи здатні ви визначати суть проблеми і потім вирішувати її швидко і якісно?

9. Чи маєте ви натуру торговця? Чи вмієте торгувати? (*Мова йде про мистецтво спілкування з потенційними партнерами по бізнесу, або споживачами – вміння заключати торгівельні угоди*)

10. Чи готові ви піти на особисті жертви заради діла?

11. Чи вмієте ви бути наполегливим і весь час добиватися свого?

12. Як у вас із здоров'ям? Чи витримаєте ви довгі часи роботи, котрих потребує від вас бізнес?

13. Чи можете ви розраховувати на поміч та підтримку вашої родини?

14. Чи можете ви запропонувати ринку щось таке (товар чи послугу), що суттєво краще того, що є на даний момент?

15. Чи є у вас бачення майбутнього бізнесу? Яким він має бути років через десять?

Відповіді на ці запитання допоможуть визначити, чи готові ви то початку підприємницької діяльності.

⁴ Теплухин А. Библия малого бизнеса. От идеи до прибыли. – М.: АСТ, 2010. – 310 с. – С. 21-22.

На завершення слід наголосити: для того, щоб розпочати будь який бізнес, потрібен елемент, котрий часто залишається поза увагою - захопленість. Будь який, самий хороший план не буде реалізований, якщо немає захоплення ним, того самого «драйву». Без нього підприємець, скоріш за все не витримає тиску конкурентів, злякається труднощів, піде з бізнесу. Захопленість надихає на інновації, наповнює людину впевненістю і колосальною енергією. Спеціалісти стверджують, що захопленість – це могутня конкурентна перевага.

6.

Оберіть бізнес, якій найповніше відповідає вашим інтересам і можливостям.

По-перше, слід визначити, які види господарської діяльності, доступні для малого бізнесу, можуть бути перспективними у вашому регіоні.

Так видається, що найбільш перспективні напрямки розвитку Одеси – туризм, торгівля. Розвиток порту, логістичного центру, передбачає потребу в розвиненій інфраструктурі.

Відповідно можна передбачити сприятливі перспективи для розвитку таких видів бізнесу:

- Готельний бізнес (міні готелю, хостели, бази відпочинку)
- Кемпінги
- Прокат автомобілів, автостоянки
- Автомобільні заправки
- Станції технічного обслуговування автомобілів
- Поштові послуги (експрес - доставка)
- Ресторанний бізнес, кафе швидкого харчування, національна кухня, ін.
- Туристичний бізнес (екологічний туризм, краєзнавчі екскурсії, бюджетний відпочинок для молоді, відпочинок для аматорів рибного лову, тощо)
- Виробництво й продаж сувенірів (*Hand made*)
- Виробництво будівельних матеріалів (тротуарної плитки, пластикових вікон і ін.)
- Ремонтно-будівельні роботи (*в умовах значного обсягу житлового будівництва*)
 - Виробництво палива для обігріву житлових будинків з поновлюваних ресурсів (брикети з очерету, соломи й ін.)
 - Виготовлення меблів по індивідуальних замовленнях
 - Центри раннього розвитку дітей, міні-дитячі сади.
 - Торгівля продовольчими й промисловими товарами
 - Побутові послуги населенню (ремонт і індошиття одягу, перукарське послуги, хімчистки, тощо.)
- (*Додайте свої варіанти*)

По-друге, щоб обрати конкретний вид діяльності з багатьох можливих, **складіть список з 8-10 вимог, які ви пред'являєте до свого бізнесу.** Наприклад:

1. Висока прибутковість.
2. Можливість залучення до справи членів родини.
3. Можливість використання своїх знань, професійної підготовки.
4. Можливість суміщення із поточною діяльністю.
5. Невеликий початковий капітал.
6. Наявність значного попиту на продукцію.
7. Недостатній рівень задоволення потреб ринку.

8. Можливість реалізувати свої творчі здібності.
9. Можливість отримати допомогу й пільги від місцевих органів влади.
10. Можливість швидкого переключення на інші види діяльності.

Доповніть цей перелік за власними міркуваннями.

Ранжуйте ці вимоги по ступеню значимості для вас. Оцініть по десятибальній системі кожен з вимог (чим нижче ранг, тем менше бал). ***Очевидно, що вибір слід зробити на користь того бізнесу, який найбільш повно відповідає вашим вимогам, і має найвищу суму балів.***

У якості поради для підприємця-початківця доцільно навести рекомендації, сформульовані автомобільним королем Генрі Фордом в книзі «Моє життя, мої досягнення»:

- Не слід на перший план ставити фінансовий успіх. Переважаюча турбота про гроші тягне за собою боязнь невдачі, котра гальмує справу, викликає страх перед конкурентами, змушує остерігатися змін у методах виробництва, побоюватися кожного кроку, що вносить новації в бізнес. В кінцевому рахунку шлях до успіху відкритий для того, хто думає на самперед про наполегливу працю, про найкраще виконання своєї роботи.

- Якщо ви вимагаєте від кого-небудь, щоб він віддавав свій час і енергію для діла, то потурбуйтеся про те, щоб він не відчував фінансових труднощів. Це окупається. Наші прибутки доводять, що високі зарплати робітників є самим вигідним діловим принципом.

- Коли прибуток «виймається» з покупця, або з робочих, це свідчить про погане ведення діла. Бережіться погіршувати продукт та оббирати публіку, бережіться знижувати зарплату. Прибуток повинно дати більш кваліфіковане керівництво справою.

- Невдачі виникають в наслідок страху, спокою, розніженості та безтурботності. Усунення страху створює впевненість та достаток. Встаньте та озбройтеся. Хай милостиню отримує слабкий!

7.

Відповідальний крок в алгоритмі ухвалення рішення – ***вибір організаційно-правової форми підприємства***, яка є оптимальною для вашого бізнесу.

Це питання є важливою складовою майбутнього бізнес-плану. Йому присвячений особливий розділ – Юридичний план (або основна частина Організаційного плану)

Вибір організаційно-правової форми підприємства залежить від:

- прогнозованих масштабів господарської діяльності;
- перспектив росту;
- способів залучення фінансових ресурсів і ін.

Інформацію про суть і особливості організаційно-правових форм підприємства містить Цивільний кодекс України (глави 5 і 8), а також Закон України «Про господарчі товариства»⁵

Відповідно до законодавства бізнес може здійснювати:

- ***фізична особа-підприємець*** (СПД – суб'єкт підприємницької діяльності)
- ***юридична чи фізична особа у формі приватного підприємства***
- ***юридична особа у формі господарчого товариства.***

⁵ <http://zakon4.rada.gov.ua>.

Розгляньте більш детально особливості різних форм *господарчих товариств*. Інформація про них представлена в *додатку № 1 «Види господарчих товариств»*.

Господарські товариства мають кілька видів. Вихідною відмінністю є відповідальність учасників по зобов'язаннях підприємства.

Зрозуміло, що для підприємця-початківця немає сенсу розглядати такий вид, як акціонерне товариство. Серед інших форм найменш ризиковим є створення товариства з обмеженою відповідальністю. В даному випадку підприємець ризикує лише своїми внесками в капітал даного підприємства. Інше його майно не залучається при необхідності погашення збитків, або боргів. Зверніть увагу, що, за законом, засновником товариства з обмеженою відповідальністю може бути навіть одна особа.

Загалом, у **малому бізнесі** частіше використовуються такі форми як фізична особа-підприємець, приватне підприємство й товариство з обмеженою відповідальністю.

Щоб зробити правильний вибір, *уважно проаналізуйте переваги й недоліки* кожної із цих форм господарювання. Їх перелік ви знайдете в *додатку 2 «Мале підприємництво: яку правову форму обрати?»*

Зваживши всі переваги та недоліки різних організаційних форм бізнесу, ви, скоріш за все, зробите висновок, що найпростіше почати бізнес у формі **фізичної особи - підприємця**.

Така форма бізнесу цілком *відповідає тим критеріям, які ми виділяли*, вирішуючи в принципі питання про доцільність самостійної підприємницької діяльності. Вона дає:

- відносну економічну свободу: вкладення власних грошей стимулює роботу й відповідальність; успіх залежить від здатності підприємця приймати правильні рішення; прибуток повністю належить йому;
- можливість «працювати на себе», незалежність від будь-яких начальників;
- можливість реалізації своїх творчих і організаторських талантів і інші переваги.

Але якщо ви бажаєте досягти не просто прийняттого рівня добробуту, а *прагнете великого фінансового успіху*, то така форма бізнесу, як фізична особа-підприємець (ФОП) обмежить ваш розвиток. Як відзначалося, ФОП, як правило, не припускає великих масштабів виробництва. Фізичній особі складніше залучити кредитні ресурси. Та й потенційні партнери воліють працювати з юридичними особами.

Якщо обраний вами бізнес передбачає більші масштаби, залучення значних фінансових ресурсів, необхідність без обмежень залучати найманих робітників, то *доцільно вибрати товариство з обмеженою відповідальністю*.

8.

Не менш важливим аргументом у виборі певної форми господарювання є *порядок звітності та оподаткування*, який використовується стосовно різних видів підприємництва.

Невеликий масштаб бізнесу дає можливість використовувати **спрощену систему оподаткування**.

Така система передбачає сплату так званого *єдиного податку*, який утримується у фіксованій сумі, незалежно від величини доходу, або визначається у відсотках від валового доходу. Останнє залежить від певних характеристик підприємства, які представлені в *додатку 3 «Класифікація платників єдиного податку 1-3 групи»*. Крім того підприємці сплачують *єдиний соціальний внесок* за

ставкою 22% від мінімальної заробітної плати, встановленої урядом. На 1 січня він становить 303,16 грн. на місяць (мінімальна зарплата – 1378 грн.).

ВИДИ ГОСПОДАРЧИХ ТОВАРИСТВ

69



МАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ЯКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВУ ФОРМУ ОБРАТИ?

Форма бізнесу	Переваги	Недоліки
Фізична особа - підприємець	<ul style="list-style-type: none"> • Простий процес реєстрації бізнесу. • Спрощена система оподаткування. • Спрощена система бухгалтерського обліку та звітності. • Підприємець організує бізнес на свій розсуд, працює скільки сам вважає за потрібне. • Законом не передбачено створення статутного фонду. Підприємець самостійно визначає обсяг фінансових коштів, необхідних для бізнесу. • Відсутність вимоги відкривати розрахунковий рахунок та виготовляти печатку. • Підприємець одноосібно привласнює валовий дохід і самостійно розпоряджається ним. 	<ul style="list-style-type: none"> • Потенційні споживачі з більшою довірою ставляться до юридичних осіб. • Складно залучити кошти бізнес-партнерів (вони не мають юридичних гарантій отримання зиску із вкладених коштів, відсутня можливість контролювати рух коштів) • У разі отримання збитків, чи банкрутства, підприємець відповідає за своїми зобов'язаннями усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення • Підприємець не може продати, або передати іншій особі свій бізнес. Передбачена лише процедура закриття. • В разі ліквідації засновник втрачає кошти, які витратив на придбання ліцензій та дозволів на ведення бізнесу. • Не може здійснювати певних видів господарювання (телебачення і радіомовлення, фінансові послуги, обробка металобрухту, будівництво та експлуатація автодоріг, освітні послуги та інші).
Приватне підприємство (створене однією або кількома фізичними особами)	<ul style="list-style-type: none"> • Найменш врегульована законодавством форма підприємництва • Немає мінімальних та максимальних обмежень щодо розміру статутного фонду і термінів його внесення, можливо взагалі його не створювати. • Найпростіша серед юридичних осіб процедура заснування. • Можливість одноосібного прийняття рішень та розподілу прибутку. • За своїми зобов'язаннями відповідає лише в межах майна, що належить ПП, і не відповідає по особистих зобов'язаннях засновників 	<ul style="list-style-type: none"> • Значний ризик для кредиторів, оскільки законодавчо не визначений розмір статутного фонду. • Відсутність легального механізму збереження контролю засновника над майном, яке він передав підприємству (якщо він сам не є директором). • Обмежене законодавче регулювання ускладнює вирішення питань успадкування майна, майнові спори між членами подружжя та родичами тощо.

Додаток 2 (продовження)

Форма бізнесу	Переваги	Недоліки
<p>Товариство з обмеженою відповідальністю</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Статутний фонд утворюється кількома засновниками (поділений на частки). • Засновниками ТОВ можуть бути як фізичні так і юридичні особи. • ТОВ може бути утворено навіть однією особою • Учасники несуть відповідальність по зобов'язанням ТОВ лише в межах вартості своїх вкладів • Учасники можуть брати участь в управлінні товариством та одержувати інформацію про його діяльність • Кредитори з більшою довірою ставляться до ТОВ, оскільки є майно, що може бути заставою. • Допускається реєстрація ТОВ з використанням модельного статуту, що знижує витрати на його розробку та спрощує процес реєстрації • Учасник ТОВ може продати свою частку бізнесу (подарувати, обміняти) без реорганізації підприємства • Можливо пізніше прийняти до складу учасників інших осіб без реорганізації • Учасник може вийти з ТОВ, забравши свою частку в капіталі (в грошовому вираженні) 	<ul style="list-style-type: none"> • Більш жорстке державне регулювання і контроль над діяльністю ТОВ порівняно з іншими формами підприємництва • Вище витрати на реєстрацію, оскільки обов'язковими є розробка статуту (якщо не використовується модельний статут), відкриття банківського рахунку, виготовлення печатки та інше. • Межі статутного капіталу законодавчо не визначені, однак він має бути внесений протягом року з моменту реєстрації ТОВ. Якщо ця вимога не виконана, ТОВ має: або виключити учасника, який не виконав своїх зобов'язань, і перерозподілити його частку капіталі між іншими учасниками; або зменшити статутний фонд; або зовсім ліквідувати товариство. • Хоча кожен учасник ТОВ має право вийти з нього, забравши свою частку капіталу, на практиці це потребує доброї волі інших вкладників. Справа в тому, що будь яка зміна учасників потребує повної перереєстрації ТОВ з внесенням відповідних змін в установчі документи.

Класифікація платників єдиного податку 1-3 групи

Група платника податку	Правовий статус	Галузь господарчої діяльності	Кількість найманих працівників	Граничний обсяг доходу на рік	Ставка єдиного податку ¹
1 група	Фізична особа-підприємець	Виключно: ✓ роздрібний продаж товарів з торгівельних місць на ринку; ✓ надання побутових послуг населенню	без найманих осіб	300000 грн.	Від 1% до 10% розміру мінімальної зарплати
2 група	Фізична особа-підприємець	✓ Надання послуг (у т.ч. побутових) платникам єдиного податку та/або населенню; ✓ Виробництво та/або продаж товарів; ✓ Діяльність у сфері ресторанного господарства.	Не більше 10 осіб	1500000 грн.	Від 2% до 20% розміру мінімальної зарплати
3 група	Фізична особа-підприємець, юридична особа	Будь які види діяльності, крім тих, що заборонені платникам єдиного податку ²	Необмежена	5000000 грн.	✓ 3% від доходу для платників ПДВ; ✓ 5% від доходу для неплатників ПДВ

1. Ті фізичні особи-підприємці, діяльність яких не відповідає вказаним вимогам сплачують податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) в загальному порядку – 18% від суми чистого доходу.

2. За діючим законодавством до видів діяльності, які не можуть застосовувати спрощену систему оподаткування належать: ігровий бізнес; виробництво підакцизних товарів та торгівля ними; торгівля горілчаними та тютюновими виробами, паливно-мастильними матеріалами; фінансові послуги та інші.

Інформацію про абсолютну величину єдиного податку для різних груп платників станом на **01.01. 2016** рік містить наступна схема.

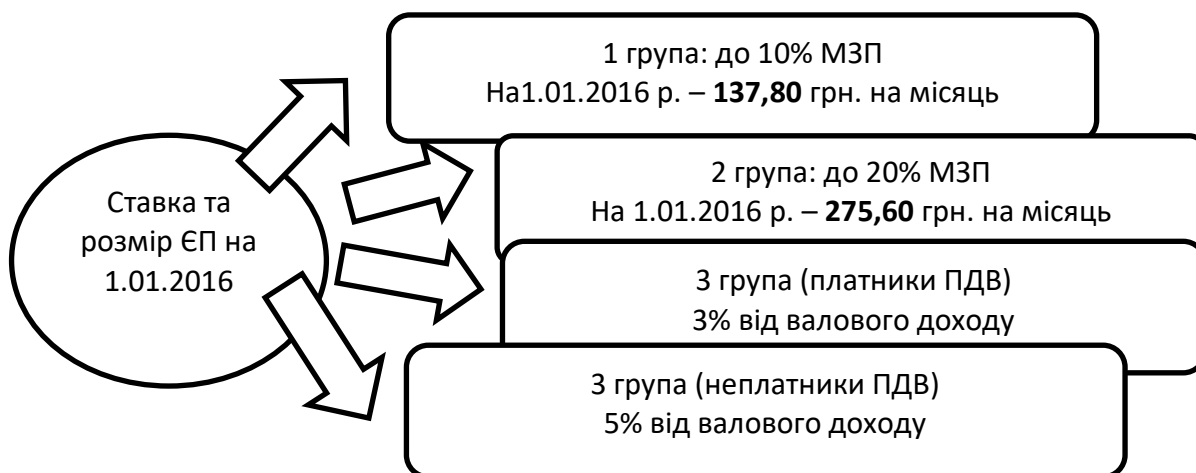


Рис. 1. Ставки та розмір єдиного податку

Зверніть увагу на те, що сума єдиного податку для фізичних осіб – підприємців 1-2 групи визначається виходячи з розміру мінімальної заробітної плати, яка затверджена в Законі України «Про державний бюджет» на 1 січня відповідного року.

Податкова система – це один із зовнішніх факторів бізнесу, який може або стимулювати, або пригнічувати господарську активність.

Проблемою для українського підприємництва є **нестабільність оподаткування**, часті зміни не тільки ставок оподаткування, але й порядку податкового вилючення. Така ситуація є одним з **факторів ризику**: ускладнює прогнозування можливостей розвитку, стримує інвестиційну активність.

9.

Якщо за будь-якими з параметрів бізнесу, що виділені вище (величина річного доходу, чисельність виробників, вид господарчої діяльності, необхідність залучення кредитів, або коштів партнерів тощо) неможливо функціонувати у формі фізичної особи-підприємця, необхідно заснувати товариство з обмеженою відповідальністю.

Тоді ваша роль у бізнесі суттєво змінюється. Вам доведеться створити ефективно працюючий колектив і стати його керівником, визначати та делегувати повноваження та відповідальність своїх співробітників, забезпечувати їх мотивацію, розв'язувати конфлікти, здійснювати контроль над всією «бізнесовою машиною».

Виникає природне питання: **Чи готові ви до ролі керівника колективу, менеджера вищої ланки управління?**

Перевірте свої управлінські можливості за допомогою тесту, що міститься в додатку 4 «**Чи можете ви бути керівником?**». Чесні і відверті відповіді дозволить виявити ті проблеми, над якими вам обов'язково доведеться працювати, щоб стати ефективним менеджером.

Якщо у підсумку перших дев'яти кроків ви упевнилися в доцільності організації власного бізнесу, робіть НАСТУПНИЙ КРОК. Приступайте до розробки бізнес-плану.

Бажаємо успіху і надхнення!

ТЕСТ

Чи можете ви бути керівником?⁶

Пропонується ряд управлінських ситуацій. Необхідно вибрати правильний, з вашої точки зору, варіант рішення.

1. Поведінка керівника, як правило, визначається, з одного боку, страхом за невиконання завдання в потрібний термін, з іншого – вступити в конфлікт з підлеглими. Уявіть собі, що з наступного дня вам доведеться керувати великою групою людей. Чого ви більше за все боїтесь?

- А) що можете опинитися менш обізнаними в суті справи, ніж вони;
- Б) що у вас можуть виникнути конфлікти і працівники будуть протестувати проти ваших рішень;
- В) ви боїтеся за кінцевий результат, що вам не вдасться виконати справу на тому рівні, як ви бажали.

2. Підприємство, керівником якого ви є, отримало завдання. Його необхідно виконати в короткий термін. Що ви зробите?

- А) зберете найбільш компетентних працівників і колективно відпрацюєте найбільш ефективний варіант виконання завдання;
- Б) за основу візьмете декілька запропонованих спеціалістами варіантів та виберете з них найкращий;
- В) приймете рішення самостійно.

3. На засіданні виникла конфліктна ситуація. Найбільш ефективний варіант вирішення певної проблеми, на вашу думку, запропонували молоді спеціалісти. Але більшість спеціалістів опротестували цей варіант та висунули свій. Що ви будете робити?

- А) погодитесь з більшістю;
- Б) підтримаєте молодих спеціалістів, поясните суть справи незгодним;
- В) спробуєте знайти компромісне рішення.

4. Які знання в роботі керівника, на ваш погляд, повинні домінувати?

- А) спеціальні знання (технології, умови виробництва, методики навчання, тощо);
- Б) знання у сфері управління.

5. Ви передали виконавцю дозвіл на вирішення проблеми. В роботі допущена помилка. Яку долю відповідальності ви візьмете на себе?

- А) візьмете максимум відповідальності на себе;
- Б) розділите її з виконавцем;
- В) повністю перекладете відповідальність на виконавця.

6. Ви повинні провести важливе засідання. Як ви до нього поставитесь?

Підготуєтесь:

- А) наперед визначите коло учасників, доповідача і його напарника, коло питань, за якими вони повинні доповісти; забезпечите підготовку проекту рішення;
- Б) повідомите тему та запропонуєте підлеглим прийти на засідання зі своїми пропозиціями.

⁶ Бабець Є.К., Максимчук А.Г. та ін. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – К.: «ВД «професіонал», 2007. – 496 с. – С. 442 – 446.

7. В колективі, яким ви керуєте, стали часто спостерігатися випадки порушення трудової дисципліни. Що на вашу думку принесе найбільший успіх в підйомі дисципліни?

- А) виховні заходи (переконавання);
- Б) адміністративні заходи (догана, стягнення);
- В) виконання заходів по вдосконаленню організації праці (поліпшення умов праці, більш чіткий розподіл обов'язків між працівниками);
- Г) скорочення матеріального заохочення.

8. Ви повинні підписати важливий документ. Як ви вчините?

- А) особисто приймете виконавця для підписання документу;
- Б) отримаєте документ через секретаря, а незрозумілі питання з'ясуєте у виконавця по телефону.

9. Щоденно на ім'я керівника крупної організації приходять понад 100 документів та листів (в тому числі і особистих). Як ви вчините?

- А) особисто розглянете всі документи і приймете рішення;
- Б) з числа документів, що надійшли, відокремите головні, першочергові, та доручите їх розглянути спеціалістам;
- В) поділите всі документи на групи та відправите відповідним спеціалістам для підготовки доповідей;
- Г) доручите референту зробити попередній розбір документів і відправите до відповідних підрозділів для розробки пропозицій.

10. У колективі, яким ви керуєте, є неформальний лідер. Колектив у багатьох питаннях прислуховується до його думки. Ваші дії в цій ситуації?

- А) спробуєте його позбутися;
- Б) залишите все без уваги;
- В) спробуєте знайти з ним спільну точку зору.

11. У вашому колективі працює співробітник, який має особливі організаторські та ділові якості, але скандальний за натурою. У зв'язку з цим більшість ваших підлеглих висловлюють незадоволення, та вимагають його звільнення. Як ви вчините?

- А) звільните цього співробітника;
- Б) переконаєте його поводитися в колективі інакше;
- В) залишите його без уваги;
- Г) запропонуєте який-небудь інший вихід.

Ключі до розв'язання

Номери тестів	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кількість балів	А – 1	А – 2	А – 1	А – 1	А – 2	А – 1	А – 2	А – 3	А – 1	А – 1	А – 1
	Б – 2	Б – 3	Б – 3	Б – 2	Б – 3	Б – 3	Б – 1	Б – 2	Б – 2	Б – 2	Б – 4
	В – 3	В – 1	В – 2		В – 1		В – 4		В – 4	В – 4	В – 2
							Г – 3		Г – 4		Г – 3

Якщо сума балів *більше 30* – ви можете бути гарним керівником великого колективу.

Якщо сума становить *24 – 30 балів* – ви можете бути керівником невеликого колективу.

Якщо *менше 24 балів* – необхідно значно більше працювати над підвищенням своїх знань у галузі управління.

Полуяктова О.В.

*доцент кафедри політичних наук і права
ПНПУ імені К.Д. Ушинського, м.Одеса, Україна*

СТРУКТУРА ТА СУТНІСТЬ БІЗНЕС-ПЛАНУ

*Бізнес – це мистецтво витягати гроші з чужої кишені,
не вдаючись до насильства.
(Макс Амстердам)*

Бізнес-планування є однією з найважливіших складових системи фінансового планування на підприємствах, які функціонують в умовах конкурентного середовища, оскільки воно не тільки забезпечує внутрішні потреби підприємства в обґрунтованих кількісних оцінках майбутніх капіталовкладень, а й сприяє залученню надійних інвесторів для їх фінансування.

Бізнес-план – це ретельно підготовлений документ, який розкриває всі сторони господарської діяльності і є формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення нової господарської діяльності.

Основні завдання розробки бізнес-плану:

1. Оцінка новизни і перспективності підприємницької ідеї.
2. Аналіз слабких і сильних сторін підприємницької ідеї.
3. Визначення витрат, джерел і величини фінансових ресурсів.
4. Побудова концепції підприємницької діяльності та визначення її стратегії.
5. Оцінка кон'юнктури ринку.
6. Вивчення діяльності конкурентів.
7. Визначення ступеня можливого господарського ризику.
8. Пошук надійних партнерів для розробки і реалізації інноваційно-інвестиційного проекту.
9. Прогнозування очікуваних результатів на 35 років.

Бізнес-план повинен бути виражено орієнтований на стратегічний розвиток вашої підприємницької діяльності. Він повинен бути максимально прив'язаний до фінансових можливостей підприємця та прогнозних змін фінансової політики у державі.

Бізнес-план є одним із найважливіших стратегічних документів підприємницької діяльності. Найважливішим стратегічним моментом цього документа є узгодження поставлених завдань і реальних фінансових можливостей.

Бізнес-план необхідний для:

- одержання кредитів у комерційних банках при заснуванні фірми;

- розробки проектів створення нових форм підприємства (об'єднання, відкриття дочірніх компаній тощо);
- залучення іноземних інвестицій;
- приватизації державних підприємств;
- чіткої постановки перспективних завдань перед працівниками фірми;
- успішної роботи маркетологів і фінансових менеджерів.



Рис. 1. Можливості бізнес-плану

Складання бізнес-плану – нагальна потреба, продиктована виробничою діяльністю. Складати його повинні фахівці, професіонали при безпосередній участі бізнесмена. Робота над планом – це робота над організацією виробничої діяльності. Вона допомагає керівникові краще все обміркувати, зважити. При розробці бізнес-плану можна дійти висновку про те, що перешкоди на шляху до успіху надто серйозні. Зрозуміло, цей висновок краще зробити раніше, ніж тоді, коли будуть втрачені гроші і час.

Без бізнес-плану не можна управляти виробничою діяльністю. Добре розроблений план замінює техніко-економічне обґрунтування виробництва. За його виконанням можна робити висновок про те, чи все відбувається як намічено, і в разі потреби вживати необхідних заходів. Звичайно, навіть найкращий бізнес-план може застаріти, якщо зміняться умови. Наприклад, зовнішні фактори: економічна ситуація в країні, нові вимоги споживачів, поява нових технологій, зміна політики конкурентів, а також події внутрішнього життя підприємства (фірми), зокрема зміни в керівному складі, можуть зумовити потребу в перегляді бізнес-плану. Тому треба вміти відчувати нові тенденції у внутрішньому житті фірми, в галузі, в ринковій кон'юнктурі та вносити відповідні корективи до бізнес-плану. Це дає можливість, не змінюючи мети, шукати шляхи її досягнення.

У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту.

Орієнтовна типова структура бізнес-плану:

1. Резюме – стисле викладення ідеї та особливостей діяльності, якою збирається займатися фірма: актуальність даного проекту, аналіз ринкового середовища і визначення ринкової ніші.

2. Продукція чи послуги: опис та функціональні призначення, переваги та особливості, акцентуація на вигоді для споживача придбання саме цього товару.

3. Оцінка ринку збуту: покупці, місткість і динаміка ринку, фактори.

4. Конкуренція: основні конкуренти, їх сильні і слабкі сторони, переваги фірми порівняно з ними.

5. Маркетинг-план: стратегія маркетингу, основний напрям діяльності, торгівельна політика, ціноутворення, сервіс, реклама.

6. Виробничий план: виробничий процес, приміщення, технічні характеристики устаткування та обладнання, постачальники основної сировини та матеріалів, план підготовки та введення виробництва в експлуатацію.

7. Організаційний план: форма організації бізнесу, керівники фірми, команда менеджерів та консультантів, система оплати праці, соціальна політика підприємства.

8. Юридичний план: форма власності та правовий статус.

9. Оцінка ризику і страхування: можливий ризик і його мінімізація, страхування.

10. Фінансовий план: розрахунки вартості продукту, обсягів реалізації, загальних витрат, чистого прибутку, рух готівки, проект балансу, розрахунок беззбитковості.

11. Стратегія фінансування, потреба у фінансуванні, повернення інвестицій.

12. Оцінка очікуваного прибутку і збитків, розробка балансової відомості, формулювання висновків, узагальнення ключових положень бізнес-плану.

Фундаментально обґрунтований бізнес-план є базою бізнес пропозиції, яка обговорюватиметься із партнерами і відіграватиме вирішальну роль у пошуках інвесторів та кредиторів, від яких значною мірою залежатиме можливість вербування на підприємство досвідчених менеджерів та кваліфікованих спеціалістів.

В Україні невід'ємною частиною нового підприємництва було техніко-економічне обґрунтування доцільності і реалізації будь-якого проекту. Практично ця форма і переросла сьогодні у форму бізнес-плану. Враховуючи реалії українського ринку, бізнес-план повинен спиратися перш за все на конкретно існуючий проект виробництва певного товару (продукту чи послуги), всебічний аналіз виробничо-господарської діяльності аналогічного типу (ситуаційний аналіз), результати дослідження конкретних інноваційних проектів.

У практичному житті не існує єдиної форми бізнес-плану, бо останній залежить від специфіки бізнесу, особливостей проектованої діяльності, її масштабів. Розробка бізнес-плану фактично є спробою створити так звану модель, майбутньої підприємницької діяльності, до якої життя, безперечно, внесе свої корективи. Але, зрозуміло, що чим менше похибок буде допущено на стадії проектування, тим менше неприємних несподіванок очікуватиме потім.

Розглянемо макет спрощеної структури бізнес-плану (Додаток 1).

Макет бізнес-плану

**Спрощена методика бізнес-планування
для фізичної особи-підприємця**

БІЗНЕС – ПЛАН

(назва проекту)

(прізвище, ім`я, по-батькові)

(домашня адреса, телефон)

(дата розробки)

Зміст

Стр.

1. Резюме
2. Юридичний план. Стартові витрати
3. Маркетинговий план (продукт/послуга)
4. Маркетингова стратегія
5. Менеджмент
6. План виробництва (надання послуги)
7. Фінансовий план (бюджет)
8. Оцінка можливих ризиків
9. Додаток

Резюме (Короткий опис проекту)

Назва проекту	(Коротка назва проекту, що збігається з назвою на титульній сторінці)
Назва підприємства, ППІ приватного підприємця, адреса, телефон	
Ціль проекту	
Що буде виготовляти (які послуги) буде надавати Ваш бізнес	(Вкажіть конкретні види продукції (послуги або роботи), які Ви будете виготовляти)
Місцезнаходження Вашого бізнесу (Місце реалізації проекту)	
Потреба в капіталі для початку діяльності: - всього - власний - залучений	
Фінансові показники проекту	(Вкажіть суму прибутку за рік, рентабельність і термін окупності Вашого проекту)
Термін повернення залучених коштів	

Юридичні аспекти майбутньої діяльності

1.1 Правова форма здійснення підприємницької діяльності

1.2. Найменування виду ліцензії на плановані види діяльності і її вартість

1.3. Необхідність отримання дозволу на розміщення об'єкта торгівлі («зелена карта»), сфери послуг («блакитна карта»). Вартість.

1.4. Планована форма оподаткування, її обґрунтування

1.5. Необхідність в інших видах дозволів (санепідемстанції, пожежного нагляду, охорони праці, на використання житлових будівель і приміщень в якості нежитлових та ін.)

СТАРТОВІ ВИТРАТИ НА ПОЧАТОК БІЗНЕСУ

№ п.н.	СТАТТІ ВИТРАТ (необхідні розрахунки)	СУМА, грн.
1.	Устаткування (придбання / оренда):	
2.	Приміщення (придбання / оренда)	
3.	Транспорт (придбання / оренда)	
4.	Транспортні витрати	
5.	Сировина, матеріали, напівфабрикати – комплектуючі	
6.	Офісні меблі	
7.	Комп'ютер, принтер	
8.	Телефон (придбання, установка і т.п.)	
9.	Витрати на реєстрацію (включаючи отримання дозвільної документації)	
10.	Канцелярські витрати	
11.	Господарські потреби	
12.	Реклама	
13.	Охоронна сигналізація (установка і т.п.)	
14.	Страхування	
15.	Інші початкові витрати: - закупівля партії товару	
В С Ь О Г О		
ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ		
1.	Власні кошти	
2.	Безпроцентні позики (родичі, знайомі і т.п.)	
3.	Одноразова допомога по безробіттю для організації підприємницької діяльності	
4.	Інші джерела	

SWOT-аналіз

Сильні сторони (переваги Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)	Слабкі сторони (які недоліки / слабкі сторони Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
Можливості (які можливості має Ваш бізнес на ринку)	Небезпеки (які загрози можуть виникнути для Вашого бізнесу)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.

3.5. Майбутні продукти і послуги. Ваше бачення продуктів / послуг які Ваша компанія буде пропонувати в майбутньому

6. План виробництва

6.1. Виробничі приміщення

Вкажіть, які приміщення будуть використані, їх розміри, місце розташування і доступність для клієнтів, інфраструктура (електроенергія, газ, вода, телефон і т.д.); в якому стані знаходиться приміщення, необхідний ремонт, чи відповідає приміщення певним регуляторним нормам, власне приміщення або орендується (вкажіть основні умови оренди приміщення)

6.2. Техніка, обладнання, транспорт

Яке обладнання необхідне? Яке вже є? Опишіть детально обладнання, яке необхідно придбати (вид устаткування, його вартість, терміни і місце придбання, доступність запасних частин і т.п.)

6.3. Постачальники матеріальних ресурсів

(Опишіть обраних Вами постачальників з переліку - див. п. 3.2. Обґрунтуйте вибір саме цих постачальників)

Об`єми виробництва продукції (надання послуг)

№ пп	Вид виробленої продукції	Ціна од. продукції /послуги	Об`єм виробництва на місяць		Об`єм виробництва на рік	
			од.	грн.	од.	грн.
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
	Всього	***	***		****	

7. Фінансовий план

7.1. Поточні витрати

– Постійні витрати (на місяць), в тому числі:

оплата праці постійних працівників

(Вкажіть кількість постійних працівників (сторож, бухгалтер, постійні робочі тощо), їх заробітну плату, величину нарахувань на заробітну плату)

(Вкажіть орендоване майно (будівля, обладнання, транспорт), величину оренди в місяць за видами обладнання, вкажіть умови сплати орендної плати (раз на місяць / квартал))
комунальні послуги

(Вкажіть витрати на утримання приміщень, оплату телефону, електроенергії, інших комунальних платежів) **інші постійні витрати**

(Вкажіть інші постійні витрати, такі як: реклама, сплата податків і платежів (єдиний податок, патент, плата за ліцензії та дозволи, ринковий збір, податок на землю, транспортний податок), канцелярські витрати, господарські витрати, амортизація і ремонт обладнання, транспортні послуги та інше).

ВСЬОГО ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ _____

7.2. Змінні витрати виробництва (надання послуг)

№ пп	Перелік змінних витрат	Ціна од.	Об'єм змінних витрат на місяць		Об'єм змінних витрат на рік	
			од.	грн.	од.	грн.
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
	Всього змінних витрат	***	***		****	

**7.3. Рахунок прибутків і збитків, грн.
(За перший рік)**

№ п/п	Показники	Сума, грн
1	Виручка від реалізації продукції (послуг), всього,	
	в т.ч. по видам продукції (послуг): - - - -	
2	Змінні витрати - всього	
	в т.ч. по видам продукції (послуг): - - -	
3	Постійні витрати - всього	
	в т.ч. по видам витрат - - - -	
4	Всього поточні витрати (стр.2 + стр.3)	
5	Чистий дохід(прибуток): (строка 1 – строка 4)	
6	Рентабельність продаж, % (стр.5 : стр.1) x 100%	
	Аналіз беззбитковості (визначення мінімального обсягу продажів) - за день, - місяць, - рік	
7	Строк окупаємості проекту (стартових витрат)	

50 РАД КЕРІВНИКОВІ: ЯК СТИМУЛЮВАТИ ІНІЦІАТИВУ У РОБІТНИКІВ

До уваги керівників пропонується безліч способів створення творчої обстановки в трудовому колективі.

1. Візьміть на себе особисту відповідальність за створення організаційного клімату, де б заохочувалися нововведення. Як би гаряче вас не підтримували підлеглі, їх активність буде проявлятися тільки за умови вираження вашої особистої впевненості і зацікавленості в стимулюванні ініціативи.

2. Будьте винахідливі. Постійно шукайте нові форми організації праці, прагнучи максимізувати творчу взаємодію між працівниками.

3. Сконцентруйте вашу увагу на тих сторонах організаційної культури – традиційних процедурах і нормах, які не обмежують ініціативу.

4. Пам'ятайте, що творча атмосфера не з'явиться сама собою. Ви повинні підготувати для неї відповідний ґрунт.

5. Створіть атмосферу відкритості та свободи спілкування, щоб ваші підлеглі хотіли б ділитися один з одним і з вами ідеями та інформацією. Підкреслюючи дистанцію між начальством і підлеглими, ви опинитеся в ізоляції.

6. Формулюйте нові завдання чітко, зрозуміло та наочно. Постійно тримайте на контролі їх виконання. Особливо виділяйте ті завдання, вирішення яких вимагає творчого підходу.

7. Розподіліть час і ресурси адекватно вимогам впровадження нововведень.

8. Націляйте та навчіть своїх підлеглих більшій сприйнятливості до нових ідей передового досвіду.

9. Вивчайте і враховуйте індивідуальні особливості своїх співробітників. Цінують здібності кожного окремо. Ставтеся до працівника як до експерта в своїй галузі.

10. Виявляйте і робіть увагу на ті стимули, які найбільшою мірою сприяють зростанню самоповаги працівника і його бажання домогтися виконання поставленого завдання..

11. Доручайте вашим співробітникам таку роботу, виконання якої викликало б в них почуття професійного і особистого задоволення. Без цього вони не будуть по-справжньому захоплені справою.

12. Віддавайте перевагу проектам, які не виходять за рамки професійних інтересів співробітників.

13. Допоможіть своїм підлеглим сприйняти нову задачу як виклик їх професійним якостям. Це підбурить їх в роботі і допоможе подолати труднощі.

14. Переконайте всіх, що успішна кар'єра світить лише тим працівникам, які виявляють творчу ініціативність.

15. Застосовуйте більшу різноманітність способів використання трудових і матеріальних ресурсів для творчого вирішення проблеми.

16. Формулюйте завдання разом з іншими співробітниками. Це допоможе розробити оптимальну програму її виконання.

17. Досягніть відносин, коли вимога якості стане пронизувати всі етапи роботи.

18. Без контролю за дотриманням трудової дисципліни не обійтись, але в ідеалі він повинен бути з почуттям відповідальності кожного працівника і його самодисципліною.

19. Подумайте, як різні співробітники оцінюють свої власні творчі здібності і яким чином вони хотіли б їх реалізувати. У кожній організації є ініціативні, винахідливі люди. Складіть з їх числа «мозкові команди», які б допомагали б в пошуку оригінальних рішень.

20. Ретельно шукайте, підтримуйте і стимулюйте особистостей, від природи здатних до творчості.

21. Чітко ставте завдання і приблизно опишіть бажаний результат. Можна визначати першочергові напрямки роботи. Залучайте авторів ідеї до роботи по її реалізації.

22. Відводьте достатньо часу на те, щоб ідея народилася і дозріла.

Давайте працівникам більше свободи і самостійності в їх власній роботі.

23. Створіть сприятливі організаційні умови для творчо активних співробітників і всіляко виділяйте їх як особливу категорію працівників, які виконують складну роботу першорядної важливості.

24. Подбайте про те, щоб підлеглі мали доступ до необхідних ресурсів, інформації, експертної думки, які їм можуть знадобитися при творчому вирішенні проблеми.

25. Привчайте себе та інших не відкидати ідею відразу, а спершу пошукати в ній раціональне зерно. При першому погляді, як правило, людина помічає 10% упускаючи 90% її достоїнств.

26. Контролюйте ситуацію таким чином, щоб в колективі панувала атмосфера взаємної поваги та якомога рідше виникало суперництво, підозрілість, недовіра.

27. Заохочуйте розумний ризик. Без нього немислимий процес створення і впровадження нововведень.

28. Проявляйте велику терпимість до помилок і промахів інших.

29. Не карайте занадто строго. Часто суворість покарання в кілька разів перевищує величину заохочення. А іноді, як це не парадоксально, покарання за помилку перевищує покарання за байдикування. У той же час, оступившись один раз, людина може втратити віру в свої можливості. Заохочуйте за удачі і ігноруйте промахи, наскільки це можливо.

30. Оцініть оригінальність ідеї. Спочатку ставлення завжди повинно бути позитивним. Тому при розгляді нової ідеї треба спершу ретельно вивчити всі її позитивні аспекти і переваги, тільки зробивши це, зазначати, як її можна здійснити і які при цьому виникнуть труднощі.

31. Пам'ятайте, що «на помилках вчаться». З усього знаходьте корисні уроки.

32. Допоможіть підлеглим працювати більш самостійно, подолавши їх страх і невпевненість.

33. Заслужіть репутацію розумного, винахідливого начальника. Будьте лояльні по відношенню до своїх підлеглих і знайдіть спосіб підтримки їх лояльності по відношенню до вас. Лояльності можна домогтися за допомогою стимулювань або примусу. Це є результат взаємної поваги, яке можна заслужити тільки в ході щоденної спільної роботи.

34. Будьте симпатичним, приємним у спілкуванні і вимогливим до себе.

35. Дайте можливість співробітникам самим приймати рішення.

36. Розширюйте обмін інформацією всередині організації.

37. Стимулюйте, заохочуйте і розвивайте, а не обмежуйте ініціативу.

38. Домагайтеся того, щоб співробітники завжди розуміли цілі і поточні завдання організації, а також значення його власного внеску в справу та виконання.

39. Вдосконалюйте і оновлюйте методи матеріального і морального заохочення за творчий внесок і ініціативу.

40. Зробіть критерій творчої активності одним з основних в системі заохочення працівників.

За виняткові успіхи в творчості як заохочення надавайте співробітникам додатковий час для відпочинку.

41. Демонструйте досягнуті успіхи гласно і наочно, наприклад в формі яскравих плакатів-діаграм. Організуйте грамоту або подяку від вищого керівництва організації за особливі заслуги працівника.

42. Розвивайте систему комунікацій усередині підприємства. Це канал поширення інформації про його перспективні плани, які підштовхують ініціативу.

43. Створіть умови для спілкування творчо мислячих людей, особливо по міждисциплінарним проблемам. Зводіть разом працівників з різними поглядами на проблему і з різною спеціалізацією. Проводьте спільні наради управлінського апарату з виробничим штатом, де б вони могли разом відкрито обговорювати загальні питання.

44. Якщо в роботі допущені помилки, позначте їх у себе і підготуйте щось на зразок навчального заняття на тему, як їх уникнути або подолати.

45. Підвищуйте кваліфікацію ваших співробітників, організовуючи курси обміну досвідом.

46. Час від часу запрошуйте фахівців-психологів, соціологів, управлінців, які професійно займаються питаннями створення творчої обстановки в колективі, щоб вони проводили спеціальні навчальні заняття і ділові ігри з співробітниками вашої організації.

47. Призначайте на керівні посади людей, які здатні виявити і підтримати творчі здібності та ініціативу інших.

48. Створіть організаційний механізм розробки та впровадження ідеї нововведення.

49. Всіляко підтримуйте і сприяйте встановлення неформальних відносин між вищим керівництвом організації і авторами оригінальних рішень.

Подумайте, чим можна відродити інтерес до роботи у співробітників, які відчують, що вони вже повністю виклалися.

50. Не розглядайте стимулювання творчої ініціативи як якийсь додатковий прийом, вважайте його частиною загальної управлінської політики.

На думку американських фахівців, ці поради підвищать творчий потенціал, ініціативу працівників, будуть сприяти творчій обстановці, атмосфері доброзичливості і в кінцевому результаті підвищенні продуктивності праці.

Література

1. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піча Ю.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Друге видання виправлене і доповнене – К.: «Каравелла»; Львів: «Новий світ», 2001.
2. Борисов Е.Ф. Экономическая теория: Учебник. – М.: Юристь, 1997.
3. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. – Х.: Константа, 2006.

4. Добрынин А.И., Журавлёва Г.П. Общая экономическая теория. – СПб.: Питер. 2001.
5. Доленко Л.Х., Горняк О.В. Економіка підприємства: навч. посіб. – Одеса. «Астропринт», 2001.
6. Лісовий А.В. Основи мікроекономіки: Курс лекцій. – К.: ЦНЛ, 2003.
7. Нежиборець В. Теоретичні та практичні передумови довгострокового і середньострокового інноваційного прогнозування в економіці України // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2007. – № 2. – С. 40 – 46.
8. Ніколаєнко С. Національна інноваційна система України: формування та проблеми реалізації // Інтелектуальна власність. – 2007. – № 6. – С. 13 – 19.
9. Сорочинський Ю. Цілі державного управління інноваційною діяльністю // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2006. – № 2. – С. 57 – 62.
10. Тарасевич В.М. Економічна теорія. – К. – 2006 – 780 с.

Доброва Т.Г.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри політичних наук і права
Південноукраїнського національного педагогічного
університету імені К. Д. Ушинського,
м. Одеса, Україна

СПРОЩЕНА СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ, ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Шановні слухачі! Ознайомлення з цим розділом навчального посібника, сформує більш чітке уявлення про те, що розуміється під спрощеною системою оподаткування та єдиним податком; за яких умов підприємець може використовувати цю систему; як визначається та за якими ставками оподатковується дохід; як спрощується облік та звітність для підприємців – платників єдиного податку.

1. Суб'єкти господарювання, які можуть використовувати спрощену систему оподаткування

Головним документом, який визначає правові засади діючої в Україні податкової системи є Податковий Кодекс України, остання редакція якого затверджена 01.08.2016 року⁷. Спрощеній системі оподаткування та обліку присвячена 1 глава XIV розділу Податкового Кодексу (ПКУ).

Спрощена система оподаткування передбачає справлення *єдиного податку*, замість нарахування і сплати окремих податків і зборів (податку на прибуток підприємств, податку на доходи фізичних осіб - підприємців, податку на додану вартість для певних господарчих груп, рентних платежів, податків на майно та інших), що визначено статтею 297 ПКУ.

Підприємці – юридичні та фізичні особи мають право *самостійно обрати* спрощену систему оподаткування, якщо параметри їх діяльності відповідають вимогам,

⁷ Податковий Кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua>

визначеним статтею 291 ПКУ, п. 291.4. У відповідності до цих вимог всі платники єдиного податку поділені на 4 групи, представлені в табл. 1.

Головні критерії, за якими здійснюється групування є:

- організаційно-правова форма господарювання;
- вид економічної діяльності;
- наявність та чисельність найманих працівників;
- граничний обсяг валового доходу на рік.

Зверніть увагу, що до *першої і другої групи* платників єдиного податку належать *лише фізичні особи-підприємці* (ФОП). Перша група не передбачає використання найманої праці. В другій групі допускається залучення найманих працівників, але не більше 10 осіб в середньому на рік. Граничний обсяг валового доходу на рік для першої групи – 300000 гривень, для другої групи – 1500000 грн.

Зауважте також, що для *ФОП першої групи* передбачені *виключно* такі види діяльності як роздрібна торгівля товарами на місцях на ринку та побутові послуги населенню. Для *ФОП другої групи* перелік видів економічної діяльності розширюється: передбачено виробництво товарів, їх продаж не обмежується лише місцем на ринку, також послуги можуть надаватися не тільки населенню, але і підприємцям – платникам єдиного податку.

Розгорнутий перелік побутових послуг, які можуть надавати підприємці першої та другої групи представлений в п. 291.7 статті 291 КПУ. До нього включені: виготовлення взуття, швейних виробів, виробів із шкіри та хутра, текстильних та трикотажних виробів, килимів та інших споживчих товарів *за індивідуальним замовленням*; послуги з ремонту споживчих благ – меблів, побутової техніки, телевізійної та іншої аудіо- і відеоапаратури, автомобілів та мотоциклів та інших предметів особистого користування; побутові послуги (прання, хімчистка, прибирання приміщень, послуги перукарень, фотороботи, послуги домашньої прислуги) тощо (всього 40 видів робіт та послуг).

Третя група підприємців – платників єдиного податку включає фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб будь якої організаційно-правової форми. Кількість найманих працівників не обмежується. *Обсяг річного валового доходу не повинен перевищувати 5 млн. гривень.*

Існують певні *обмеження щодо видів економічної діяльності*, які можуть здійснювати платники єдиного податку.

Так посередницькі послуги з купівлі та продажу нерухомого майна, виробництво та реалізація ювелірних та побутових виробів із дорогоцінних металів та дорогоцінного каміння дозволяються лише підприємцям третьої групи (ст. 291, п. 291.4, пп. 2).

В пункті 291.5 статті 291 ПКУ перелічені 10 видів економічної діяльності, для яких не передбачено використання спрощеної системи оподаткування. Серед них: ігорний бізнес; обмін іноземної валюти; виробництво і продаж підакцизних товарів (крім роздрібного продажу пива та столових вин); виробництво та реалізація дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння; фінансове посередництво; послуги пошти та зв'язку; продаж антикваріату, тощо.

Особливою категорією платників єдиного податку є *суб'єкти четвертої групи*. До них належать лише виробники сільськогосподарської продукції. При цьому частка сільськогосподарського виробництва має дорівнювати, або перевищувати 75% загального обсягу виробництва.

Класифікація платників єдиного податку (ст. 291, п. 2-4, 9 ПКУ)

Група платника податку	Правовий статус	Вид економічної діяльності	Кількість найманих працівників	Граничний обсяг доходу на рік, грн.	Ставка єдиного податку ¹
1 група	Фізична особа – підприємець	Виключно: ✓ роздрібний продаж товарів з торгівельних місць на ринку; ✓ надання побутових послуг населенню	без найманих осіб	300000	Від 1% до 10% розміру мінімальної зарплати
2 група	Фізична особа - підприємець	✓ Надання послуг (у т.ч. побутових) платникам єдиного податку та/або населенню ✓ Виробництво та/або продаж товарів ² ✓ Діяльність у сфері ресторанного господарства.	Без найманих осіб, або не більше 10 осіб	1500000	Від 2% до 20% розміру мінімальної зарплати
3 група	Фізична особа - підприємець, юридична особа	Будь які види діяльності, крім тих, що заборонені платникам єдиного податку ³	Не обмежена	5000000	- 3% від доходу для платників ПДВ; - 5% від доходу для неплатників ПДВ
4 група	Фізична особа - підприємець, юридична особа	Виробництво сільськогосподарської продукції	Не обмежена	частка сільгоспвиробництва дорівнює, або перевищує 75%	Від 0,16% до 0,81% нормативної грошової оцінки 1 га, в залежності від категорії земель, їх розташування

1. Ті фізичні особи-підприємці, діяльність яких не відповідає вказаним вимогам сплачують податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) в загальному порядку – 18% від суми чистого доходу.

2. Фізичні особи, які надають посередницькі послуги з продажу, купівлі, оренди нерухомого майна, виробляють та продають ювелірні та побутові вироби з дорогоцінного та напівдорогоцінного каміння належать **виключно до третьої групи платників єдиного податку**.

3. Відповідно до ст. 291 п.291.5 ПКУ до видів діяльності, які не **дозволяють** застосовувати спрощену систему оподаткування належать: ігровий бізнес; виробництво підакцизних товарів та торгівля ними; торгівля горілчаними та тютюновими виробами, паливно-мастильними матеріалами; фінансові послуги та інші.

Четверта група платників єдиного податку має *особливий об'єкт та базу оподаткування* (стаття 292¹ ПКУ). *Об'єктом* оподаткування є площа сільськогосподарських угідь (ріллі, сіножатей, пасовищ і багаторічних насаджень) та земель водного фонду (внутрішніх водойм, озер, ставків, водосховищ), що перебувають у власності сільгоспвиробника, або у використанні на умовах оренди. *Базою* оподаткування є нормативна грошова оцінка одного гектара сільськогосподарських угідь за даними державного земельного кадастру.

2. Порядок визначення доходів платників єдиного податку

Визначення обсягу доходу суб'єктів господарювання необхідне, *по-перше*, для цілей оподаткування єдиним податком, *по-друге*, для надання права зареєструватися платником єдиного податку та перебувати на спрощеній системі оподаткування та звітності.

Порядок визначення величини та складу доходів для платників єдиного податку першої – третьої груп регулює стаття 292 ПКУ.

Доходом фізичної особи-підприємця вважається дохід від його господарчої діяльності протягом податкового (звітного) періоду, отриманий як в грошовій формі (готівковій і безготівковій), так і в матеріальній або нематеріальній формі (безоплатно отримані товари та послуги на підставі договору дарування або інших договорів – п. 292.3 ст. 292). В склад доходу ФОП не включаються пасивні доходи фізичної особи у вигляді процентів, дивідендів, страхові виплати, дохід від продажу рухомого і нерухомого майна, що належить їй на праві власності (ст. 292, п.292.2, пп. 1).

Дохід юридичної особи – дохід від господарчої діяльності протягом податкового (звітного) періоду, отриманий як в грошовій формі (готівковій і безготівковій), так і в матеріальній або нематеріальній формі (безоплатно отримані товари та послуги на підставі договору дарування або інших договорів – п. 292.3 ст. 292). В загальну суму доходу включаються доходи представництв, філій та відділень цієї юридичної особи.

До загальної суми річного доходу юридичної особи включається також сума коштів, отриманих від продажу основних засобів (п. 292.2 ст. 292). Якщо ці основні засоби були в експлуатації понад 12 місяців, дохід від продажу визначається як різниця між сумою, отриманою від покупця та їх залишковою балансовою вартістю на момент продажу⁸.

Якщо господарчий суб'єкт, віднесений до третьої групи, є платником податку на додану вартість, до доходу за звітний період включається також сума кредиторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності (п. 292.3 ст. 292).

До суми доходу платника єдиного податку третьої групи (юридичні особи) за звітний період включається вартість реалізованих протягом звітного періоду товарів (робіт, послуг), за які отримана попередня оплата (аванс) у період сплати інших податків і зборів, визначених ПКУ (п. 292.3 ст. 292), тобто у попередній період, коли ця юридична особа перебувала на загальній системі оподаткування.

Дохід, отриманий в іноземній валюті перераховується в гривні за офіційним курсом Національного банку на дату отримання такого доходу.

Датою отримання доходу є дата надходження коштів платнику єдиного податку у грошовій (готівковій або безготівковій) формі, дата підписання платником єдиного податку акта приймання-передачі безоплатно отриманих товарів (робіт,

⁸ *Залишкова вартість основних засобів* визначається як різниця між їх первісною вартістю та сумою нарахованої амортизації.

послуг). Для платника єдиного податку третьої групи, який є платником податку на додану вартість, датою отримання доходу є дата списання кредиторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності (п. 292.6 ст. 292).

Для платника єдиного податку третьої групи (юридичні особи) датою отримання доходу також є дата відвантаження товарів (виконання робіт, надання послуг), за які отримана попередня оплата (аванс) у період сплати інших податків і зборів.

Слід зауважити, що Податковим Кодексом передбачено усунення подвійного оподаткування фізичних осіб. А саме доходи ФОП від господарської діяльності, з яких сплачений єдиний податок, не включаються до складу загального річного оподаткованого доходу фізичної особи (п. 292.9).

3. Ставки єдиного податку

Розміри ставок єдиного податку та державні інституції, що їх встановлюють, визначені у статті 293 ПКУ.

Ставка єдиного податку **для платників першої та другої групи** визначається у відсотках (фіксовані ставки) до розміру мінімальної заробітної плати, **встановленої законом на 1 січня** податкового (звітного) року.

Ставка єдиного податку для платників **третьої групи** визначається у **відсотках до доходу** (відсоткові ставки).

Фіксовані ставки для ФОП встановлюються місцевими радами (міськими, селищними), на території яких діє ФОП, залежно від виду господарської діяльності, в розрахунку на календарний місяць.

Ставка єдиного податку для першої групи – від 1 до 10 відсотків розміру мінімальної заробітної плати; для другої групи – від 2 до 20 відсотків розміру мінімальної заробітної плати.

Відсоткова ставка єдиного податку для **платників третьої групи** встановлюється в розмірі:

- 3% доходу, якщо господарчий суб'єкт зареєстрований як платник податку на додану вартість;

- 5% доходу, у разі включення податку на додану вартість до складу єдиного податку (тобто якщо підприємець не є платником податку на додану вартість).

При певних умовах **для ФОП** платників єдиного податку першої – третьої груп використовується **підвищена ставка податку - 15%** (п. 293.4):

- **до суми перевищення граничного рівня річного доходу**, визначеного для даної групи платників у пп.1, 2 і 3 п.291.4 статті 291 ПКУ (300000 грн. для 1 групи, 1500000 грн. – для 2 групи, 5000000 грн. для 3 групи);

- до доходу, отриманого від провадження **діяльності, не зазначеної у реєстрі платників єдиного податку**, віднесеного до **першої або другої групи**;

- до доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунків, ніж передбачено для платників єдиного податку (такі суб'єкти мають розраховуватися лише в грошовій формі – готівковій або безготівковій)

- до доходу, отриманого від здійснення видів **діяльності, які не дають права застосовувати спрощену систему оподаткування**;

- до доходу, отриманого платниками першої або другої групи від провадження діяльності, яка не передбачена у пп. 1 або 2 пункту 291.4 статті 291 ПКУ.

Для юридичних осіб – платників єдиного податку *третьої групи* застосовується *подвійний розмір ставки*, визначеної пунктом 293.3 статті 293 (тобто 6% з доходу платників ПДВ, та 10% з доходу тих, хто не є платником ПДВ):

- до суми перевищення *граничного рівня річного доходу*, визначеного для даної групи платників у пп. 3 п. 291.4 статті 291 ПКУ (5000000 грн.);

- до доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунків, ніж передбачено для платників єдиного податку;

- до доходу, отриманого від здійснення видів *діяльності, які не дають права застосовувати спрощену систему оподаткування*.

Фізичні особи-підприємці першої – третьої груп, які перевищили у звітному кварталі встановлені для них граничні обсяги доходу, та сплатили з цього перевищення єдиний податок у розмірі 15%, *мають право у наступному кварталі перейти до більш високої групи платників, або відмовитися від спрощеної системи оподаткування*. Заява про перехід подається не пізніше 20 числа місяця, наступного за календарним кварталом, у якому допущено перевищення обсягу доходу (пункт 293.8 ст. 293 ПКУ). Таке саме право надано і юридичним особам – платникам єдиного податку третьої групи, які з перевищення нормативного доходу сплатили подвійну ставку податку. За заявою, поданою не пізніше 20 числа місяця, наступного за календарним кварталом, у якому допущено перевищення обсягу доходу, такий суб'єкт зобов'язаний перейти на загальну систему оподаткування. Перехід із одної групи платників податку в іншу можна здійснити лише один раз на рік.

4. Податковий період. Порядок нарахування та сплати єдиного податку

Тривалість податкового (звітного) періоду визначена статтею 294 ПКУ. Для платників єдиного податку *першої, другої та четвертої групи* – це *календарний рік*. Для господарчих суб'єктів *третьої групи* податковим (звітним) періодом є *календарний квартал*.

Податковий (звітний) період починається з першого числа першого місяця податкового періоду і закінчується останнім календарним днем останнього місяця податкового періоду. Наприклад, для першої, або другої групи – з 1 січня до 31 грудня звітного року. Для третьої групи – з 1 січня по 31 березня звітного кварталу.

Для новостворених ФОП, які до закінчення місяця, в якому відбулася державна реєстрація, подали заяву щодо обрання спрощеної системи оподаткування, і віднесені до першої і другої групи, *перший податковий (звітний) період починається з першого числа місяця, наступного за місяцем реєстрації*.

Для тих новостворених суб'єктів, які протягом 10 днів з моменту державної реєстрації подали заяву щодо використання спрощеної системи оподаткування, встановленої для *третьої групи*, *перший податковий (звітний) період починається з першого числа місяця, в якому відбулася державна реєстрація*.

Порядок нарахування та строки сплати єдиного податку визначені статтею 295 ПКУ.

Платники єдиного податку першої і другої груп сплачують єдиний податок шляхом здійснення *авансового внеску не пізніше 20 числа (включно) поточного місяця*. Такі платники можуть здійснити сплату єдиного податку авансовим внеском за весь податковий (звітний) період (квартал, рік), але не більш як до кінця поточного звітного року (п. 295.1).

Платники єдиного податку третьої групи сплачують єдиний податок **протягом 10 календарних днів після граничного строку подання податкової декларації** за податковий (звітний) квартал (п. 295.3).

Платники єдиного податку першої і другої груп, які не використовують працю найманих осіб, звільняються від сплати єдиного податку протягом одного календарного місяця на рік на час відпустки, а також за період хвороби, підтвердженої копією листка (листоків) непрацездатності, якщо вона триває 30 і більше календарних днів (п. 295.5).

Єдиний податок, нарахований за перевищення обсягу доходу, сплачується протягом 10 календарних днів після граничного строку подання податкової декларації за податковий (звітний) квартал (п.295.7).

5. Вимоги щодо реєстрації платників податку на додану вартість

Оскільки розмір ставки єдиного податку, порядок обліку і звітності суб'єктів підприємницької діяльності залежить від того чи є вони платниками податку на додану вартість (ПДВ) чи ні, слід розглянути за яких умов підприємець зобов'язаний, або має право бути зареєстрований платником ПДВ. Реєстрація господарюючої особи як платника ПДВ регламентується статтями 180 – 184 Розділу V ПКУ.

Обов'язковій реєстрації в якості платника ПДВ підлягають ті особи, у яких **загальна сума доходу від реалізації товарів (послуг) протягом останніх 12 місяців сукупно перевищує 1 млн. гривень** (без урахування ПДВ). Ця норма не стосується фізичних осіб – платників єдиного податку першої – третьої групи. Фізичні особи – підприємці третьої групи **мають право добровільно** зареєструватися як платники ПДВ, за умови сплати єдиного податку за ставкою 3% (навіть у тих випадках, коли загальний обсяг оподаткованих операцій є меншим за 1 млн. грн.) (див. рис. 1).

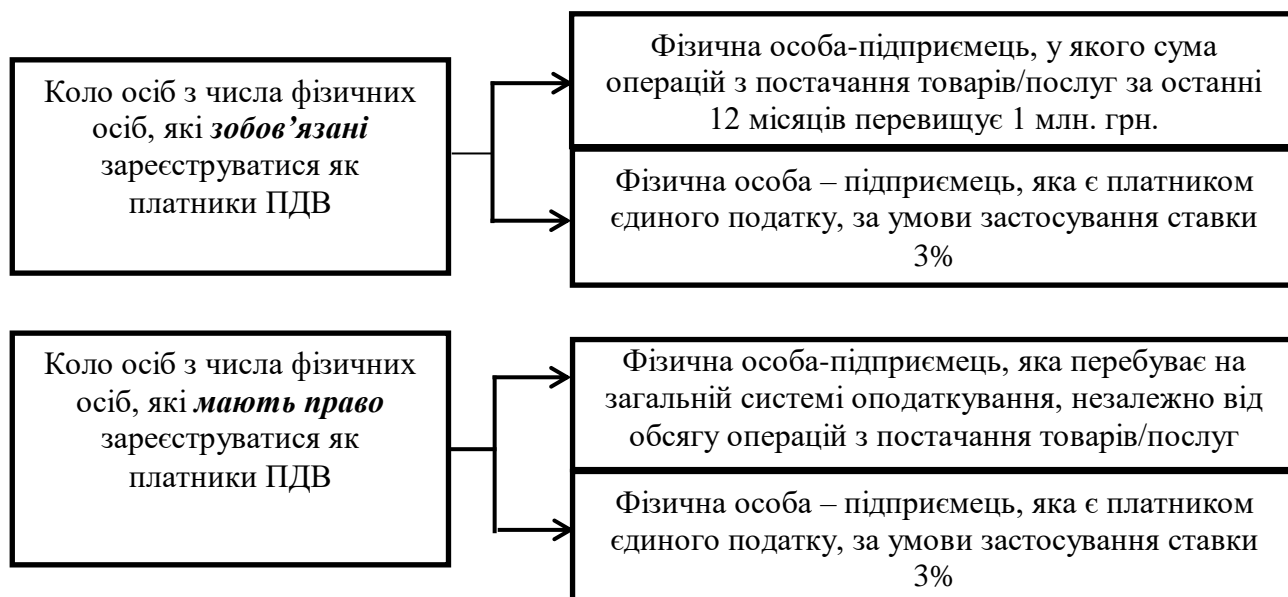


Рис. 1. Платники податку на додану вартість

У разі обов'язкової реєстрації платника ПДВ до контролюючого органу подається відповідна заява не пізніше 10 числа календарного місяця, що настає за

місяцем, в якому вперше досягнуто обсягу оподаткованих операцій в 1 млн. грн. Обов'язки щодо нарахування та сплати податкових зобов'язань з ПДВ виникають починаючи з дати реєстрації.

У разі добровільної реєстрації платника ПДВ реєстраційна заява подається не пізніше ніж за 20 календарних днів до початку податкового періоду, з якого такі особи вважатимуться платниками податку та матимуть право на податковий кредит і виписку податкових накладних.

6. Ведення обліку і складання звітності платниками єдиного податку

Порядок обліку доходів та витрат і звітності за результатами господарчої діяльності підприємців – платників єдиного податку регулюється ст. 296 ПКУ.

Платники єдиного податку *першої і другої груп* та платники єдиного податку *третьої групи (фізичні особи-підприємці), які не є платниками податку на додану вартість*, ведуть «Книгу обліку доходів» шляхом щоденного, за підсумками робочого дня, відображення отриманих доходів (*форму та порядок заповнення Книги обліку доходів розглянемо в абзаці 6.1*).

Платники єдиного податку третьої групи (*фізичні особи-підприємці), які є платниками податку на додану вартість, ведуть облік доходів та витрат* за формою та в порядку, що встановлені центральним органом виконавчої влади (*дивіться абзац 6.2*).

Платники єдиного податку *третьої групи (юридичні особи) використовують дані спрощеного бухгалтерського обліку щодо доходів та витрат* з урахуванням положень пунктів 44.2, 44.3 статті 44 ПКУ

Платники єдиного податку першої та другої груп подають до контролюючого органу податкову декларацію платника єдиного податку у строк, встановлений для річного податкового (звітного) періоду, в якій відображаються обсяг отриманого доходу і щомісячні авансові внески (*форму і порядок заповнення декларації розглянемо в абзаці 6.3*). Така податкова декларація подається, якщо платник єдиного податку не допустив перевищення протягом року граничного обсягу доходу, та/або самостійно не перейшов на сплату єдиного податку за ставками, встановленими для платників єдиного податку другої, третьої групи, чи на загальну систему оподаткування.

Платники єдиного податку *третьої групи* подають до контролюючого органу податкову декларацію платника єдиного податку у строки, встановлені *для квартального податкового (звітного) періоду* (*дивіться абзац 6.3*)

Якщо в звітному періоді відбулося перевищення граничного рівня доходу, у податковій декларації окремо відображаються обсяг доходу, оподаткований за ставкою передбаченою для даної групи платників, та обсяг доходу, оподаткований за підвищеною ставкою (15% або за подвійною ставкою єдиного податку).

6.1. Порядок ведення книги обліку доходів фізичними особами підприємцями першої – третьої групи (які не є платниками ПДВ)

Форма та порядок ведення «Книги обліку доходів» для платників єдиного податку першої, другої та третьої групи (які не є платниками ПДВ) затверджені Наказом Мініфіну України від 19.06.2015 р. № 579 «Про затвердження форм книги

обліку доходів і книги обліку доходів і витрат та порядків їх ведення» (далі – наказ № 579), який набрав чинності з 28.07.2015 р.⁹

Форма Книги обліку доходів представлена в табл. 2. За вибором платника податку Книгу можна вести в паперовому, або електронному вигляді. Від цього вибору залежить порядок реєстрації Книги у відповідному контролюючому органі. Ця процедура визначена у Порядку ведення Книги обліку – пункти 3 – 4.

Таблиця 2

КНИГА
обліку доходів (для платників єдиного податку першої, другої та третьої груп, які не є платниками податку на додану вартість)

Дата запису	Дохід від провадження діяльності*					Дохід, що оподатковується за ставкою 15 %	
	вартість проданих товарів, виконаних робіт, наданих послуг			вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг), грн., коп.	всього, грн., коп. (гр. 4 + гр. 5)	вид доходу**	сума, грн., коп.
	сума, грн., коп.	сума повернутих коштів за товар (роботи, послуги) та/або передплати, грн., коп.	скоригована сума доходу, грн., коп. (гр. 2 - гр. 3)				
1	2	3	4	5	6	7	8

* Відповідно до пункту 293.2, підпункту 2 пункту 293.3 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (крім доходу, що оподатковується за ставкою 15 %).

** Відповідно до підпунктів 1-5 пункту 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України зазначається цифра від 1 до 5, яка відповідає виду доходу, визначеного в цьому пункті.

Записи у Книзі виконуються *за підсумками робочого дня*, протягом якого отримано дохід, зокрема про кошти, які надійшли на поточний рахунок платника податку та/або які отримано готівкою, вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг).

У відповідності до Порядку ведення Книги, затвердженого Наказом №579, платник податку заносить до Книги відомості в такому порядку:

1) у графі 1 зазначається дата запису;

у графах 2 – 6 щоденно відображається дохід від провадження господарської діяльності, що оподатковується за ставками, встановленими відповідно до [п. 293.2](#) та [пп. 2 п. 293.3](#) статті 293 глави 1 розділу XIV Кодексу, із сумарним підсумком за

⁹ Наказ Міністерства фінансів України від 19.06.2015 р. № 579 «Про затвердження форм книги обліку доходів і книги обліку доходів і витрат та порядків їх ведення» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>

місяць, квартал, рік, зокрема отримана сума коштів за продані товари, виконані роботи, надані послуги протягом податкового (звітного) періоду в грошовій формі (окремо в готівковій та безготівковій), матеріальній або нематеріальній формі;

2) у графі 2 зазначається отримана сума коштів за продані товари, виконані роботи, надані послуги;

3) у графі 3 вказується сума повернутих коштів за продані товари, виконані роботи, надані послуги та/або передплати;

4) у графі 4 зазначається скоригована сума доходу за продані товари, виконані роботи, надані послуги на суму повернутих коштів за продані товари, виконані роботи, надані послуги та/або передплати та розраховується як різниця граф 2 і 3;

5) у графі 5 вказується вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг);

6) у графі 6 відображається загальна сума доходу як сума граф 4 і 5;

7) у графах 7 і 8 відображаються відповідно вид та сума доходу, що оподатковується за ставкою 15 % відповідно до [пп. 1 - 5](#) пункту 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Кодексу.

Книга зберігається у платника податку протягом 3 років після закінчення звітного періоду, в якому здійснено останній запис.

Дані Книги заповнюються у гривнях з копійками та використовуються платником податку для заповнення податкової декларації платника єдиного податку.

6.2. Порядок ведення «Книги обліку доходів і витрат» фізичними особами підприємцями третьої групи які є платниками ПДВ

У відповідності до Закону № 579, фізичні особи – підприємці третьої групи, які є платниками ПДВ, мають надавати звітність не тільки про доходи, а і про витрати. Тому Книга обліку містить два розділи: I. Доходи і II Витрати¹⁰.

Форма Книги обліку доходів і витрат представлена в табл. 3.

Як і для інших груп платників єдиного податку, підприємцям даної групи дозволяється вести Книгу як в паперовому, так і в електронному вигляді, з відповідним порядком реєстрації цих документів.

Платник податку заносить до Книги відомості в такому порядку:

у розділі I «Доходи»:

1) у графі 1 зазначається дата запису;

2) у графах 2–7 відображається дохід від провадження господарської діяльності, що оподатковується за ставкою, визначеною пп. 1 п. 293.3 ст. 293 глави 1 розділу XIV ПКУ, ***без податку на додану вартість***;

3) у графі 2 зазначається отримана сума коштів за продані товари, виконані роботи, надані послуги протягом податкового (звітного) періоду в грошовій формі (окремо в готівковій та безготівковій), матеріальній або нематеріальній формі;

4) у графі 3 вказується сума повернутих коштів за продані товари, виконані роботи, надані послуги та/або передплати;

5) у графі 4 зазначається скоригована сума доходу за продані товари, виконані роботи, надані послуги на суму повернутих коштів за продані товари, виконані роботи, надані послуги та розраховується як різниця граф 2 і 3;

¹⁰ Наказ Міністерства фінансів України від 19.06.2015 р. № 579 «Про затвердження форм книги обліку доходів і книги обліку доходів і витрат та порядків їх ведення» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>

КНИГА
обліку доходів і витрат (для платників єдиного податку третьої групи, які є платниками ПДВ)

I. ДОХОДИ

Дата запису	Дохід від провадження діяльності *						Дохід, що оподатковується за ставкою 15%	
	вартість проданих товарів, виконаних робіт, наданих послуг			вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг) без податку на додану вартість, грн., коп.	сума кредиторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності, без податку на додану вартість, грн., коп.	всього, грн., коп. (гр. 4 + гр. 5 + гр. 6)	вид** доходу	сума, грн., коп.
	Сума без податку на додану вартість, грн., коп.	Сума повернутих коштів за товар (роботи, послуги) та/або передоплати без податку на додану вартість, грн., коп.	скоригована сума доходу, грн., коп. (гр. 2 – гр. 3)					
1	2	3	4	5	6	7	8	9

* Відповідно до пп.1 п. 293.3 ст. 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (крім доходу, що оподатковується за ставкою 15%).

** Відповідно до пп. 1, 3, 4 п. 293.4 ст. 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України .

II. ВИТРАТИ

Дата запису	Витрати, пов'язані з придбанням товарів (робіт, послуг)		Витрати на оплату праці найманих працівників, грн., коп.	Єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, грн., коп.	Інші витрати, грн., коп.	Всього, грн., коп. (гр.3 + гр.4 + гр.5 + гр.6)
	вид витрат	сума без податку на додану вартість, грн., коп.				
1	2	3	4	5	6	7

б) у графі 6 у графі 5 вказується вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг), наданих платнику податку згідно з договорами дарування та іншими договорами, укладеними згідно із законодавством, за якими не передбачено грошової або іншої компенсації вартості таких товарів (робіт, послуг) чи їх повернення, а також товари, передані платнику податку на відповідальне зберігання і використання таким платником;

7) відображається сума кредиторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності;

8) у графі 7 відображається загальна сума доходу як сума граф 4, 5 і 6;

9) у графах 8 і 9 відображаються вид та сума доходу, що оподатковується за ставкою 15% відповідно до пп. 1, 3, 4 п. 293.4 ст. 293 гл. 1 р. XIV ПКУ;

у розділі II «Витрати»:

1) у графі 1 зазначається дата запису;

2) у графах 2 і 3 відображаються витрати, пов'язані з придбанням товарів (робіт, послуг) *без податку на додану вартість*, у тому числі суми, що сплачуються згідно з договором постачальнику (продавцю), за вирахуванням непрямих податків; суми ввізного мита; суми непрямих податків у зв'язку з придбанням товарів (робіт, послуг), які не відшкодовуються платникам податку; транспортно-заготівельні витрати; інші витрати, які безпосередньо пов'язані з придбанням товарів (робіт, послуг) і доведенням їх до стану, в якому вони придатні для використання у запланованих цілях;

3) у графі 4 відображається сума витрат на оплату праці у разі використання праці найманих осіб;

4) у графі 5 відображається сума сплаченого єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування;

5) у графі 6 зазначається сума інших витрат, які понесені у зв'язку з провадженням господарської діяльності платника податку, зокрема витрат на зв'язок, сплату орендних та комунальних платежів тощо;

б) у графі 7 відображається загальна сума витрат на провадження господарської діяльності як сума граф 3, 4, 5 і 6.

Книга зберігається у платника податку протягом 3 років після закінчення звітного періоду, в якому здійснено останній запис.

Дані Книги заповнюються у гривнях з копійками та використовуються платником податку для заповнення податкової декларації платника єдиного податку.

6.3. Податкова декларація платників єдиного податку

Загальний порядок представлення податкової звітності суб'єктами підприємницької діяльності регламентується статтею 46 Податкового кодексу. Порядок звітності для суб'єктів – платників єдиного податку визначений статтею 296 Податкового кодексу.

У відповідності до п.296.2 статті 296 ПКУ, платники єдиного податку *першої та другої груп* подають до контролюючого органу податкову декларацію платника єдиного податку у строк, встановлений *для річного податкового (звітного) періоду*,

в якій відображаються обсяг отриманого доходу, щомісячні авансові внески (квартальною сумою).

Така податкова декларація подається, якщо платник єдиного податку не допустив перевищення протягом року обсягу доходу, визначеного у [п.291.4](#) статті 291 ПКУ, та/або самостійно не перейшов на сплату єдиного податку за ставками, встановленими для платників єдиного податку другої чи третьої групи, або перейшов на загальну систему оподаткування.

Платники єдиного податку **третьої групи** подають до контролюючого органу податкову декларацію платника єдиного податку у строки, встановлені для **квартального податкового (звітного) періоду** (п. 296.3 ст. 296 ПКУ).

Отримані протягом звітного періоду доходи, що перевищують граничні обсяги доходів, відображаються у податковій декларації з урахуванням вимог підпунктів 296.5.1 – 296.5.5 статті 296.

Так платники єдиного податку **першої та другої груп** подають до контролюючого органу податкову декларацію у строки, встановлені для **квартального податкового (звітного) періоду**, у разі перевищення протягом року обсягу доходу, визначеного у пункті 291.4 статті 291 цього Кодексу, або самостійного прийняття рішення про перехід на сплату податку за ставками, встановленими для платників єдиного податку другої або третьої (фізичні особи- підприємці) груп (пп. 296.5.1).

При цьому у податковій декларації окремо відображаються обсяг доходу, оподаткований за ставками, визначеними для платників єдиного податку першої та другої груп, обсяг доходу, оподаткований за ставкою 15 відсотків, обсяг доходу, оподаткований за новою ставкою єдиного податку, обраною згідно з умовами, визначеними цієї главою, авансові внески, встановлені пунктом 295.1 статті 295 ПКУ.

Подання податкової декларації у строки, встановлені для квартального податкового (звітного) періоду, звільняє таких платників від обов'язку подання податкової декларації у строк, встановлений для річного податкового (звітного) періоду.

Платники єдиного податку **другої групи** у податковій декларації окремо відображають (пп. 296.5.2):

- 1) щомісячні авансові внески, визначені п. 295.1 ст. 295 ПКУ;
- 2) обсяг доходу, оподаткований за кожною з обраних ними ставок єдиного податку;
- 3) обсяг доходу, оподаткований за ставкою 15 відсотків (у разі перевищення обсягу доходу).

Платники єдиного податку **третьої групи (фізичні особи - підприємці)** у податковій декларації окремо відображають (пп. 296.5.3.):

- 1) обсяг доходу, оподаткований за кожною з обраних ними ставок єдиного податку;
- 2) обсяг доходу, оподаткований за ставкою 15 відсотків (у разі перевищення обсягу доходу).

Платники єдиного податку **третьої групи (юридичні особи)** у податковій декларації окремо відображають (пп. 296.5.4):

1) обсяг доходу, що оподаткований за відповідною ставкою єдиного податку, встановленою для таких платників п. 293.3 ст. 293 ПКУ;

2) обсяг доходу, що оподаткований за подвійною ставкою єдиного податку, встановленою для таких платників п. 293.3 ст. 293 ПКУ (у разі перевищення обсягу доходу).

У разі застосування іншого способу розрахунків, ніж передбачено для платників єдиного податку, здійснення видів діяльності, які не дають права застосовувати спрощену систему оподаткування, провадження діяльності, не зазначеної у реєстрі платників єдиного податку першої і другої груп, платники єдиного податку в податковій декларації додатково відображають окремо доходи, отримані від здійснення таких операцій (пп. 296.5.5).

Сума перевищення обсягу доходу відображається у податковій декларації за податковий (звітний) період, у якому відбулося таке перевищення(п. 296.6).

При цьому отримана сума перевищення доходу, встановленого для платників єдиного податку першої і другої груп, не включається до обсягу доходу, з якого сплачується наступна обрана ставка такими платниками єдиного податку.

Форми податкової декларації затверджені Наказом Міністерства фінансів України від 19.06.2015 р. №578 «Про затвердження податкових декларацій платника єдиного податку»¹¹.

Електронну версію бланків податкових декларацій для платників єдиного податку – фізичних осіб та платників єдиного податку третьої групи (юридичних осіб) ви знайдете за електронною адресою - <http://zakon5.rada.gov.ua>.

*Артемчук Ю.М.,
фахівець з державних закупівель
Південноукраїнського національного
педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЗАКУПІВЕЛЬ. ГРОМАДСЬКИЙ КОНТРОЛЬ

У сучасних правових системах, побудованих на принципах верховенства права, вільного розвитку особистості, широких свобод та права громадян, право на підприємницьку діяльність і вільна конкуренція підприємців визнаються фундаментальними суспільними цінностями. Вільна конкуренція ринкових сил вважається фундаментальним рушійним чинником розвитку економіки, а її забезпечення – одним із ключових політичних та функціональних завдань таких правових систем і центральним економічним інтересом суспільства. Проте, вільна конкуренція підприємців не означає існування «дикого», не обмеженого будь-якими

¹¹ Наказ Міністерства фінансів України від 19.06.2015 р. №578 «Про затвердження форм податкових декларацій платника єдиного податку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua>.

правилами поведінки, ринку. Право економічної конкуренції у більшості країн світу, і зокрема в Україні, реалізується на основі спеціального законодавства.

На сьогодні не викликає сумніву той факт, що ефективна економічна конкуренція є життєво необхідною передумовою ринкової трансформації економіки України.

Однією з ринкових форм діяльності держави є державні закупівлі як могутній інструмент макроекономічного регулювання, засіб попередження кризових явищ в економіці і забезпечення соціально-економічного зростання. В економіці України державні закупівлі становлять 5-7 % ВВП та 20-40 % доходної частини державного бюджету.

Правові та економічні засади політики держави в галузі закупівель за державні кошти – створення правових систем, законодавчих актів, які б взаємодіяли з іншими законодавствами і створювали можливість досягнення основних принципів державних закупівель.

Правові та економічні засади здійснення закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти встановлює Закон України «Про здійснення державних закупівель» (далі – Закон). Метою цього Закону є створення конкурентного середовища у сфері державних закупівель, запобігання проявам корупції у цій сфері, розвиток добросовісної конкуренції, забезпечення раціонального та ефективного використання державних коштів.

Законодавство про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти встановлює правові та економічні засади здійснення закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти. Метою законодавства є створення конкурентного середовища у сфері державних закупівель, запобігання проявам корупції у цій сфері, забезпечення прозорості процедур закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти, розвиток добросовісної конкуренції, забезпечення раціонального та ефективного використання державних коштів.

Закон застосовується до всіх замовників та закупівель товарів, робіт та послуг, які повністю або частково здійснюються за рахунок державних коштів, за умови, що вартість предмета закупівлі товару (товарів), послуги (послуг) дорівнює або перевищує 100 тисяч гривень (у будівництві – 300 тисяч гривень), а робіт – 1 мільйон гривень, крім закупівель за процедурою електронного реверсивного аукціону, умови застосування якої встановлені розділом VIII-1 Закону, у тому числі на технічне обслуговування, іншу оплатну підтримку на майбутнє об'єкта закупівлі чи виплат, пов'язаних з використанням об'єктів права інтелектуальної власності.

Дія Закону не поширюється на випадки, якщо предметом закупівлі є: товари і послуги, пов'язані з розробленням дизайну, виготовленням захищеного паперу, банкнот і монет, їх зберіганням, транспортуванням та обліком; послуги, закупівля яких здійснюється державними банками та банками, в капіталізації яких взяла участь держава, виключно для проведення ними банківських операцій відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність»; товари, роботи і послуги, закупівля яких здійснюється замовниками, розташованими за межами України; товари, роботи і

послуги, закупівля яких становить державну таємницю відповідно до Закону України «Про державну таємницю»; послуги, необхідні для здійснення державних запозичень, обслуговування і погашення державного боргу, товари, роботи і послуги, закупівля яких здійснюється для підготовки і проведення виборів та референдумів в Україні. Законом України від 08 липня 2011 року № 3681-VI «Про внесення змін до статті 2 Закону України «Про здійснення державних закупівель» щодо закупівель товарів та послуг у сфері природних монополій та суміжних ринків» внесено зміни до статті 2 Закону України «Про здійснення державних закупівель», якими збільшено перелік товарів і послуг, на які дія Закону не поширюється, а саме: «електрична енергія, її постачання, передача та розподіл; природний і нафтовий газ та послуги з його транспортування, розподілу та постачання; тепла енергія, її постачання та транспортування; послуги з централізованого опалення, водопостачання та водовідведення».

Основні принципи державних закупівель

Закупівлі здійснюються за такими принципами:

- добросовісна конкуренція серед учасників;
- максимальна економія та ефективність;
- відкритість та прозорість на всіх стадіях закупівель;
- недискримінація учасників;
- об'єктивна та неупереджена оцінка пропозицій конкурсних торгів;
- запобігання корупційним діям і зловживанням.

Співробітництво України з Організацією Об'єднаних Націй та іншими міжнародними організаціями

Відповідно до переліку центральних органів виконавчої влади, відповідальних за виконання зобов'язань, що випливають із членства України в міжнародних організаціях, затвердженого постановою КМУ від 13 вересня 2002 р. № 1371, Мініюст визначено відповідальним за співпрацю з Міжнародним судом, ЮНСІТРАЛ, Управлінням Верховного комісара ООН з прав людини, а також співпрацює спільно з іншими органами виконавчої влади з такими міжнародними організаціями, як Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ), Фонд ООН у галузі народонаселення (ЮНФПА), Комісія ООН із запобігання злочинності та карного правосуддя, Комісія ООН з народонаселення та розвитку, Комісія ООН з прав людини, Комісія ООН зі становища жінок, Міжнародна морська організація (ІМО), Міжнародна організація праці (МОП), МБРР, ЄБРР, Міжнародна організація з міграції (МОМ), Постійна палата третейського суду, а також ОБСЄ та Рада Європи.

Типовий Закон про закупівлю товарів, робіт і послуг UNCITRAL

Комісія Організації Об'єднаних Націй з прав міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ) є органом Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй, що заснований з метою сприяння узгодженню і уніфікації права міжнародної торгівлі, з метою усунення непотрібних перешкод для міжнародної торгівлі, обумовлені неадекватністю і різницями в законодавстві, що регулює торгівлю.

Комісія Організації Об'єднаних Націй з прав міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ), до складу якої входять країни з різних континентів і з різними рівнями економічного розвитку, здійснює свій мандат шляхом розробки міжнародних конвенцій (міжнародні конвенції ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів, щодо позовної давності в міжнародній купівлі-продажу товарів, щодо морського перевезення вантажів («Гамбургські правила»), про відповідальність операторів транспортних терміналів в міжнародній торгівлі і щодо міжнародних векселів), типових законів (крім Типового закону ЮНСІТРАЛ про закупівлі товарів (робіт) і послуг, типові закони ЮНСІТРАЛ про міжнародний торговий арбітраж і щодо міжнародних кредитових переводів), Арбітражного регламенту ЮНСІТРАЛ, Погоджувального регламенту ЮНСІТРАЛ і правових вказівок (зі складення міжнародних контрактів на будівництво, зустрічним торговим угодам (справам) і електронному переведенню коштів).

У 1986 році на дев'ятнадцятій сесії Комісія Організації Об'єднаних Націй з прав міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ) постановила провести роботу в галузі закупівель. Типовий закон ЮНСІТРАЛ про закупівлі товарів (робіт) і відповідне «Керівництво» з прийняття були ухвалені Комісією на її двадцять шостій сесії (Відень, 5-23 липня 1993 року). Типовий закон про закупівлі товарів (робіт) повинен служити державам як зразок, спираючись на який вони змогли б оцінити свої закони і практику в області закупівель і, у разі необхідності, привести їх у відповідність до сучасних вимог або прийняти нове законодавство в галузі закупівель, якщо таке відсутнє. Зміст Типового закону про закупівлі товарів (робіт) викладений у додатку I до доповіді ЮНСІТРАЛ про роботу її двадцять шостої сесії (Офіційні звіти Генеральної Асамблеї, сорок восьма сесія. Доповнення P 17 (A/48/17)).

На двадцять сьомій сесії (Нью-Йорк, 31 травня - 17 червня 1994 року) Комісія обговорила додатки і зміни до Типового закону про закупівлі товарів (робіт), які було необхідно внести з метою охоплення також і закупівлі послуг, та прийняла Типовий закон ЮНСІТРАЛ про закупівлі товарів (робіт) і послуг (далі – Типовий закон). Цей новий Типовий закон не відміняє попередній, сфера дії якого обмежується товарами (роботами). У 2004 році Комісія погодилася з тим, що Типовий закон 1994 року може бути з користю оновлений для обліку нових видів практики, особливо тих із них, які зумовлені використанням електронних повідомлень при публічних закупівлях, і досвіду, накопиченого при використанні цього Типового закону як основи реформування законодавства. Проте принципи і основні процедури, закріплені в тексті 1994 року, які є основою його успіху, залишилися незмінними. У 2011 році

ООН затвердила нову редакцію Типового Закону про публічні закупівлі, який замінив собою текст 1994 року.

Приймаючи рішення про розробку типового законодавства про закупівлі, ЮНСІТРАЛ виходила з того, що в ряді країн діюче законодавство, яке регулює закупівлі, є неадекватним або застарілим. Це веде до зниження ефективності і результативності процесу закупівель, створює підстави для зловживань і перешкоджає державним закупівельним організаціям у придбанні товарів адекватної вартості в обмін на державні кошти. Хоча ефективне законодавство і практика закупівель державним сектором необхідні у кожній країні, така потреба особливо гостро відчувається в країнах, що розвиваються, а також в країнах, економіка яких знаходиться на перехідному етапі. В цих країнах значну долю всіх закупівель здійснює державний сектор. Більшість з них пов'язана з проектами, що реалізуються в рамках основного процесу економічного і соціального розвитку. В таких країнах гостро стоїть проблема нестатку державних коштів для здійснення закупівель. І тому особливо важливо, щоб закупівлі здійснювались за можливості на максимально вигідних умовах. Корисність Типового закону ще більше зростає в тих країнах, економіка яких знаходиться на перехідному етапі, оскільки реформування державної системи закупівель є наріжним каменем правової реформи, що здійснюється з метою переорієнтації економіки на ринкові умови.

Для сприяння економічності і підвищення ефективності закупівель, а також недопущення зловживання важливіше значення має досягнення **цілей Типового закону**, до яких відносяться наступні:

- максимальний розвиток конкуренції;
- забезпечення справедливого відношення до постачальників (підрядникам), що направляють свої заяви на реалізацію державного підяду;
- підвищення рівня відкритості і об'єктивності.

Коли держава, що приймає Типовий закон, включає встановлені у ньому процедури в своє національне законодавство, виникає можливість створення таких умов, за яких громадськість може бути впевнена в тому, що державні закупівельні організації будуть витрачати державні кошти з почуттям відповідальності і на підставі звітності і таким чином добиватись справедливої ціни, а також створення такої обстановки, у якій сторони, що звертаються до уряду зі своїми пропозиціями про продаж, можуть бути впевнені у справедливому ставленні до них.

Сфера дії Типового закону. Типовий закон, прийнятий ЮНСІТРАЛ на її двадцять сьомій сесії, призначений для застосування у відношенні закупівель товарів (робіт) і послуг. В межах основної сфери застосування Типового закону його цілі найкращим чином досягаються за рахунок максимально широкого, за можливості, застосування Типового закону. Так, хоча в Типовому законі є положення, що виключають закупівлі, пов'язанні з обороною або безпекою, а також інші види закупівель, які можуть бути окремо визначені кожною державою в своєму законі або в регламентуючих його виконання підзаконних актах, що стосуються закупівель. Держава, що приймає Типовий закон може вирішити не включати в своє законодавство суттєві обмеження сфери його застосування.

З метою сприяння максимально широкому, за можливості, застосуванню Типового закону, стаття 1(2) передбачає, що на розсуд закупівельної організації Типовий закон може бути застосований також і до виключених видів закупівель. Важливо також, що стаття 3 наділяє переважною силою міжнародні зобов'язання держави на міжурядовому рівні, що приймає Типовий закон. В ній передбачається, що такі міжнародні зобов'язання (наприклад, за угодами про позику або субсидії з багатосторонніми і двосторонніми установами, що надають допомогу, які встановлюють конкретні процедурні потреби, що стосуються відповідних коштів, і згідно з директивами регіональних організацій щодо економічної інтеграції, що регулює закупівлі) мають перевагу над положеннями Типового закону у випадку виникнення будь-яких колізій.

В Типовому законі встановлено **процедури**, які повинні застосовуватись закупівельними організаціями щодо відбору постачальника (підрядчика), з яким буде укладений договір про закупівлі, проте не виписані питання, що стосуються виконання договору. Відповідно в Типовому законі немає положень щодо питань, які виникають на стадії виконання договору, наприклад таких, як керівництво виконання договору, врегулювання протиріч і конфліктів у зв'язку з його виконанням або припинення договору. Приймаючій Типовий закон державі необхідно буде забезпечити наявність адекватних законів і структур для регулювання процесу закупівель на стадії проведення.

До основних характеристик процедур торгів, передбачених у Типовому законі, відносяться наступні:

- як правило, необмежене залучення до участі в торгах постачальників (підрядників);

- усесторонній опис і включення в конкурсну документацію специфікацій у щодо товарів (робіт) або послуг, які повинні бути закуплені, що забезпечує загальну основу для підготовки постачальниками (підрядниками) своїх конкурсних заяв повне розкриття постачальникам (підрядникам) інформації про критерії, які будуть використані при оцінюванні, порівнянні конкурсних заяв і при відборі заявки, що виграла (тобто тільки ціни або співвідношення ціни з будь-якими іншими технічними або економічними критеріями) у сувору заборону будь-яких переговорів між закупівельною організацією і постачальниками (підрядниками) з питань змісту їх заяв публічне відкриття конкурсних заяв і встановлення кінцевого строку їх надання а також розкриття інформації у відношенні усяких формальностей, що необхідні для вступу в дію договору про закупівлі.

Отже, Типовий закон повинен забезпечити усі основні процедури і принципи, необхідні для використання процедур закупівель в різних обставинах, у яких можуть опинитися закупівельні організації. Разом з тим Закон є «рамочним», оскільки в ньому не міститься усіх правил і положень, які можуть бути потрібні для проведення цих процедур в державі, що приймає Типовий закон. Відповідно у Типовому законі передбачено прийняття державами, приймаючими Закон, «підзаконних актів про закупівлі», з тим щоб доповнити всіма деталями процедури, що вводяться Типовим законом, і врахувати конкретні обставини і їх можливі зміни в державі, приймаючій Закон, без збитку для цілей Типового закону.

Діяльність Мінекономрозвитку як Уповноваженого органу у сфері державних закупівель

Основні функції Мінекономрозвитку як Уповноваженого органу у сфері державних закупівель визначені у статті 8 Закону, серед яких, зокрема - надання роз'яснень щодо порядку застосування законодавства у сфері закупівель, взаємодія з громадськістю, здійснення моніторингу державних закупівель. Однією із функцій Мінекономрозвитку, відповідно до вимог Положення про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти, затвердженого постановою КМУ від 17.10.2008 року № 21 (зі змінами), є погодження застосування процедури торгів з обмеженою участю та процедури закупівлі в одного учасника та щоквартальне оприлюднення цієї інформації на власному веб-сайті.

Упродовж першого півріччя 2012 року до Мінекономрозвитку надійшло понад 1200 запитів від замовників, учасників, контролюючих органів щодо застосування норм законодавства у сфері державних закупівель. На ці запити надано 1044 листів-роз'яснень. Найбільш актуальні з них розміщені на офіційному веб-сайті Мінекономрозвитку. Основними проблемними питаннями, які запитуються суб'єктами сфери державних закупівель є:

- закупівля вищими навчальними закладами та науково-дослідними установами за рахунок власних надходжень;
- закупівля природного газу відповідно до абзацу 20 частини 3 статті 2 Закону;
- здійснення закупівлі в окремих сферах господарської діяльності;
- щодо проведення процедури закупівлі в одного учасника;
- здійснення закупівлі на додатково отримані кошти;
- щодо розповсюдження дії Закону на підприємства.

Співробітниками Мінекономрозвитку надаються консультації та методологічна допомога замовникам та учасникам торгів у телефонному режимі та електронною поштою. Також для проведення роз'яснювальної роботи щодо застосування на практиці норм законодавства у сфері державних закупівель та з'ясування проблем, які виникають в процесі здійснення закупівель за державні кошти, Мінекономрозвитку проведено ряд круглих столів та семінарів-нарад щодо актуальних питань у сфері державних закупівель, на які запрошувалися представники регіональних управлінь економіки, АМКУ, Держказначейства, Держфінінспекції, міжнародні експерти, громадські організації. Крім того, ЄБРР за участі Мінекономрозвитку проводяться семінари для суб'єктів сфери державних закупівель щодо ознайомлення з найкращими світовими практиками у сфері державних закупівель та їх впровадження в Україні.

Відповідно до пункту 3-1 частини другої статті 8 Закону та Порядку здійснення моніторингу державних закупівель, затвердженого наказом Мінекономрозвитку від 19.10.2011 року № 155, зареєстрованим в Мінюсті 01.12.2011 року за № 1377/20115 (далі – Порядок), Мінекономрозвитку проводить моніторинг державних закупівель.

Згідно підпункту 1.5 Порядку Мінекономрозвитку перевіряє:

- наявність підстав для застосування визначеної замовником процедури закупівлі;
- відповідність документів замовника вимогам законодавства у сфері державних закупівель;
- відповідність порядку проведення процедур закупівель вимогам законодавства у сфері державних закупівель;
- правомірність укладення договору без застосування норм законодавства у сфері державних закупівель;
- відповідність законодавству у сфері державних закупівель інших рішень, дій (бездіяльності) замовника, пов'язаних із здійсненням відповідної закупівлі та виконанням договору про закупівлю;
- ефективність здійснення закупівель.

Також Порядком передбачено, що під час здійснення моніторингу закупівлі за ініціативою Мінекономрозвитку аналізується ефективність такої закупівлі, а Мінекономрозвитку перевіряє наявність впливу порушень (у разі їх виявлення) на об'єктивність, правомірність визначення переможця процедури закупівлі та може встановити наявність обґрунтованої підстави вважати, що закупівля, здійснена з такими порушеннями та/або відповідно до умов пропозиції, визнаної замовником найбільш економічно вигідною, завдала або може завдати збитків державі.

При встановленні під час здійснення моніторингу закупівлі однієї з обставин, що свідчить про можливість завдання збитків державі, Мінекономрозвитку має право звернутися до контролюючих та правоохоронних органів для вжиття ними відповідних заходів, визначених законодавством.

Крім того, моніторинг закупівель також проводиться за зверненням правоохоронних органів, в результаті чого формуються висновки за результатами моніторингу, які залучаються до справ та розслідувань, що проводяться відповідними органами. При цьому відбуваються зустрічі та наради між правоохоронними органами та працівниками Мінекономрозвитку, де останні надають роз'яснення та консультації, як представники Уповноваженого органу у сфері державних закупівель.

У ході моніторингу перевіряється правомірність проведення процедур закупівель, правильність оформлення документів під час їх проведення, опрацьовуються пропозиції конкурсних торгів, надані учасниками, а також документи, що готуються під час проведення процедури закупівлі замовниками, зокрема документація конкурсних торгів, протоколи рішень комітету з конкурсних торгів, звіт про результати процедури закупівлі тощо.

Висновки за результатами моніторингу закупівель оприлюднюються на веб-сайті Мінекономрозвитку для загального доступу, що, в свою чергу, дає можливість користувачам ознайомлюватись з ними та враховувати виявлені порушення при здійсненні власних процедур закупівель.

За результатами проведеного у першому півріччі 2012 року моніторингу Мінекономрозвитку підготовлено та надіслано 322 листа-повідомлення щодо прийняття рішення про здійснення моніторингу державних закупівель та 290 висновків за результатами здійсненого моніторингу, а саме:

1. повідомлення щодо прийняття рішення про здійснення моніторингу державних закупівель – 322, з них 16 за зверненням правоохоронних органів, у тому числі:

- за власною ініціативою – 248;
- за зверненням замовника – 74;

2. висновки за результатами здійсненого моніторингу – 290, з них 16 за зверненням правоохоронних органів, у тому числі:

2.1. за власною ініціативою – 218, у тому числі:

- виявлено порушень вимог законодавства у сфері державних закупівель – 157;
- відповідають вимогам законодавства у сфері державних закупівель – 61;

2.2. за зверненням замовника – 72, у тому числі:

- виявлено порушень вимог законодавства у сфері державних закупівель – 5;
- відповідають вимогам законодавства у сфері державних закупівель – 59;
- залишено без розгляду – 8.

Крім того, співробітниками Мінекономрозвитку постійно проводяться консультації та зустрічі із замовниками, під час яких одним з питань, що розглядаються, є практичні аспекти проведення моніторингу закупівель, встановлення порушень, виправлення та недопущення їх замовниками у майбутньому.

До функцій Мінекономрозвитку як Уповноваженого органу в сфері державних закупівель, визначених Законом України “Про здійснення державних закупівель”, зокрема, відноситься розроблення та затвердження Стратегії розвитку системи державних закупівель (далі – Стратегія).

Результатом спільної активної роботи Мінекономрозвитку та Проекту технічної допомоги США USAID/LINK стало розроблення проекту Стратегії, що включає основні шляхи розвитку та удосконалення системи державних закупівель, з урахуванням всіх її ключових аспектів: правова основа, інституційна структура, кадрове забезпечення, процедури та практики застосування тощо. Для широкого обговорення положень Стратегії проведено серію круглих столів та зустрічей з представниками державної влади на центральному та місцевому рівнях, а також із представниками приватного сектору та громадського суспільства.

На зустрічі Міністра економічного розвитку і торгівлі Порошенка П.О. з Послом США в Україні Джоном Ф. Теффттом, яка пройшла 30 серпня 2012 року, відбулось офіційне вручення проекту Стратегії.

Ураховуючи доручення Прем'єр-міністра України Азарова М. Я. від 24.01.2012 року № 3317/0/1-12, згідно з яким законопроекти та проекти інших нормативно-правових актів з питань державних закупівель мають готуватися з проведенням консультацій із представниками Світового банку та Європейського Союзу в Україні, на даний час остаточну редакцію проекту Стратегії направлено до Світового банку та Представництва Європейського Союзу в Україні з проханням висловити свою позицію щодо неї.

Після отримання експертних висновків Світового банку та Представництва Європейського Союзу в Україні Стратегію буде затверджено відповідним нормативно-правовим актом.

Ураховуючи викладене, Мінекономрозвитку здійснює заходи щодо належного виконання функцій Уповноваженого органу у сфері державних закупівель та подальшого вдосконалення системи державних закупівель в Україні з урахуванням найкращого міжнародного досвіду.

Реалізацію основної мети законодавства про закупівлю щодо створення конкурентного середовища у сфері закупівель забезпечує АМКУ, йому *належить координуюча роль щодо формування та втілення стратегії підтримки конкуренції*. Також, конкурентним законодавством України, а саме, ч. 2 ст. 4 Закону України «Про захист економічної конкуренції» встановлено загальну вимогу до всіх суб'єктів господарювання, до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю *«сприяти розвитку конкуренції»*.

АМКУ, Рахункова палата України, Держфінінспекція, Держстат, Держказначейство здійснюють контроль у сфері державних закупівель у межах своїх повноважень, визначених Конституцією та законами України.

Громадський контроль у сфері державних закупівель

Згідно зі статтею 38 Конституції України громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Така конституційна норма передбачає як у теоретичному, так і в практичному контексті громадський контроль за органами державного управління і місцевого самоврядування.

Суб'єктами громадського контролю є громадські об'єднання і політичні партії, професійні спілки, молодіжні та інші громадські організації, органи самоорганізації населення, трудові колективи, збори громадян за місцем проживання, а також окремі громадяни.

Громадський контроль як засіб забезпечення законності в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування суттєво відрізняється від інших видів контролю. Ця відмінність полягає насамперед у тому, що всі суб'єкти громадського контролю виступають від імені громадськості, а не держави, їх контрольні повноваження зазвичай не мають юридичне владного змісту, а рішення за результатами перевірок носять, як правило, рекомендаційний характер.

Характерною рисою громадського контролю є запобігання порушенням у сфері державного управління за допомогою засобів суспільного впливу.

Об'єктом громадського контролю є діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Статтею 9 Закону України «Про здійснення державних закупівель» від 01.06.2010 №2289-IV передбачено громадський контроль у сфері державних закупівель. Зокрема, громадський контроль забезпечується через вільний доступ до всієї інформації щодо державних закупівель, яка підлягає оприлюдненню відповідно до цього Закону. Замовники і учасники процедур закупівель та Уповноважений орган повинні сприяти залученню громадськості до здійснення контролю у сфері закупівель

відповідно до законів України «Про громадські об'єднання», «Про звернення громадян», «Про інформацію».

Крім того, Закон України «Про доступ до публічної інформації», що набрав чинності 09 травня 2011 року, визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом, та інформації, що становить суспільний інтерес.

Статті 14, 19, 20, 21 Закону передбачають, що копія будь-якого нетаємного, службового конфіденційного документу, який є в розпорядженні органу влади, місцевого самоврядування чи якої завгодно іншої бюджетної установи має бути надана громадянину на його письмовий запит у п'ятиденний строк. Інформація на запит надається безкоштовно, крім випадків передбачених у статті 21 Закону України «Про доступ до публічної інформації» та відповідно до вимог постанови КМУ від 13 липня 2011 року № 740 «Про затвердження граничних норм витрат на копіювання або друк документів, що надаються за запитом на інформацію».

Згідно з цим законом, кожен громадянин має право отримати від органу влади будь-яку інформацію, що пов'язана з його діяльністю. Генеральний план розвитку міста, формула комунальних тарифів, умови конкурсних торгів на харчування дітей у садочку – громадянин має право це знати. Незалежно від того, стосується ця інформація особи, яка звертається, чи ні, і навіть чи живе ця особа в цьому селі, селищі, місті. Громадянин взагалі не повинен пояснювати, навіщо ця інформація йому потрібна. Також громадянин має право отримати будь-яку інформацію про використання бюджетних коштів. Це стосується не лише органів влади, а й державних підприємств або приватних компаній, які отримують гроші платників податків.

Винятки стосуються лише витрат, пов'язаних з армією, а також з оперативною роботою правоохоронних органів. Це означає, що відтепер кожен має право знати подробиці, скажімо, принципи здійснення державних закупівель - добросовісну конкуренцію та недискримінацію учасників;

Організаціями, які підлягають моніторингу з боку громадськості, є органи державної влади, державні, комунальні установи, організації чи підприємства, визначені відповідно КМУ, Радою міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими державними адміністраціями або виконавчими органами місцевих рад, відповідальними за організацію і проведення процедур закупівель в інтересах замовників за рамковими угодами відповідно до цього Закону.

Поняття «підприємства» включають у себе підприємства, утворені в установленому порядку органами державної влади Автономної республіки Крим чи органами місцевого самоврядування та уповноважені на отримання державних коштів, взяття за ними зобов'язань і здійснення платежів, у тому числі державні, казенні, комунальні підприємства, а також господарські товариства у статутному капіталі яких державна або комунальна частка (часток, паїв) перевищує 50 відсотків, їх дочірні підприємства, а також підприємства, господарські товариства, у статутному капіталі яких 50 і більше відсотків належить державним, у тому числі казенним, комунальним підприємствам та господарським товариствам, у статутному капіталі

яких державна або комунальна частка акцій (часток, паїв) перевищує 50 відсотків, об'єднання таких підприємств (господарських товариств).

В період міжнародної кризової ситуації все більше уваги приділяється сфері закупівель товарів, робіт та послуг за державні кошти, та контролю за їх якісним використанням в органах державної влади. Раціональне використання державних коштів, та подолання корупції в органах державної влади, є найважливішим кроком в подоланні кризового становища в нашій державі.

Ситуація у сфері державних закупівель залишається конфліктною, причому всі учасники цього процесу відзначають його низьку ефективність та наявність численних зловживань. Ринок державних закупівель є досить значним, і проблеми, що виникають на ньому, позначаються на стані багатьох сфер економіки. Основні проблеми стосуються передусім правової та інституційної бази системи державних закупівель.

Громадський контроль дозволяє зробити процедуру витрат державних коштів максимально відкритою та прозорою, що, в свою чергу, підвищує довіру громадськості до політики, яка проводиться у сфері державних закупівель. Так, за умов їх проведення під контролем фахових громадських організацій ця процедура перестає бути монополією окремих державних установ чи чиновників.

Що стосується цілей та завдань громадського контролю, то перш за все вони полягають у сприянні розвитку системи державних закупівель в Україні, прозорості цих процесів, підвищенню ефективності та раціональності витрачання державних коштів, підвищенню рівня конкурентоспроможності держави на ринку, формуванню сучасної інфраструктури та механізмів державних закупівель, забезпеченню захисту законних прав та інтересів учасників закупівель.

Відповідно до ст. 9 Закону громадський контроль забезпечується через вільний доступ до всієї інформації щодо державних закупівель, яка підлягає оприлюдненню відповідно до цього Закону.

Замовники і учасники процедур закупівель та Уповноважений орган повинні сприяти залученню громадськості до здійснення контролю у сфері закупівель відповідно до законів України «Про громадські об'єднання», «Про звернення громадян» і «Про інформацію».

Громадяни і громадські організації та їх спілки не мають права втручатися у діяльність Уповноваженого органу та процедуру визначення замовником переможця торгів.

Під час проведення процедур розкриття пропозицій конкурсних торгів мають право бути присутніми представники засобів масової інформації. Замовники зобов'язані забезпечити безперешкодний доступ представників засобів масової інформації на їхню вимогу до процедури розкриття пропозицій конкурсних торгів.

Громадська організація «Контроль та захист», є організацією зареєстрованою Міністерством юстиції України. Її метою є сприяння становленню та розвитку місцевого самоврядування, розвитку та прозорості системи державних закупівель, підвищення ефективності та раціональності витрачання державних коштів, формування сучасної інфраструктури державних закупівель, сприяння здійсненню громадського контролю, а також координація та взаємодія з органами

державної влади, органами місцевого самоврядування, політичними партіями, громадськими об'єднаннями, правоохоронними та контролюючими органами, для виконання програм перетворення України в країну з ефективною соціально-орієнтованою ринковою економікою, розвинутою та збалансованою інфраструктурою, високим рівнем соціального захисту громадян, та вдосконалення правової політики в Україні.

«Контроль та захист», сприяє в діяльності щодо формування, та складання проектів законодавчих актів, надання пропозицій до Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, чи інших установ визначених Законом України, в сфері закупівель за державні кошти. З метою забезпечення більш повного механізму прозорості, та відкритості здійснення державних закупівель, та реалізацією державної політики у сфері державних закупівель товарів, робіт і послуг, шляхом здійснення громадського контролю, проведенню громадської експертизи, а також веде співробітництво з контролюючими і правоохоронними органами в процесі здійснення громадського нагляду в забезпеченні доброчинності в органах державної влади, та органах місцевого самоврядування.

Значну роль тут відіграють **профспілки** як громадські організації, які створюються трудящими для захисту своїх економічних і соціальних прав. Від їхньої позиції нерідко залежить як реалізовується механізм прозорості, та відкритості здійснення державних закупівель. Повноваження профспілок регламентуються Законом України «Про професійні спілки, їх права і гарантії діяльності», відповідно до якого профспілки – єдині у світі громадські організації, які наділені наступними повноваженнями:

- здійснюють представництво і захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілок в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, у відносинах з роботодавцями, а також з іншими об'єднаннями громадян (ст. 19);

- мають право одержувати безоплатно інформацію від роботодавців або їх об'єднань, органів державної влади та органів місцевого самоврядування з питань, що стосуються трудових і соціально-економічних прав та законних інтересів своїх членів, а також інформацію про результати господарської діяльності підприємств, установ або організацій. Зазначена інформація має бути надана не пізніше п'ятиденного терміну (ст.29);

- представляти права та інтереси працівників у відносинах з роботодавцем в управлінні підприємствами, а також у ході приватизації об'єктів державної та комунальної власності, брати участь у роботі комісій з приватизації, представляти інтереси працівників підприємства-боржника в комітеті кредиторів у ході процедури банкрутства, брати участь у роботі наглядових рад акціонерних товариств (ст. 25).

Так, свого часу, саме завдяки зверненню Федерації профспілок України Мінекономрозвитку було надано роз'яснення про непоширення конкурсних закупівель на придбання санаторно-курортних послуг за рахунок коштів Фонду соціального страхування (лист від 12.11.2008 р. № 3303-27/1068). Це значно спростило процедуру закупівлі Фондом санаторно-курортних путівок для застрахованих осіб та підвищило вимоги щодо якості санаторно-курортних послуг,

надало можливість рівномірно здійснювати розподіл путівок та оплату за них санаторно-курортним закладам протягом року.

Для належного здійснення громадського контролю важливим є і електронне самоврядування.

Електронне урядування (е-урядування) – це форма організації державного управління, за якого відбувається активна взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування між собою, з суспільством, людиною та громадянином, бізнесом за допомогою інформаційно-комунікативних технологій.

Стратегічні завдання з розвитку електронного урядування необхідно визначити відповідно до тих переваг, які надають ці технології у розвитку суспільства та держави:

- забезпечення прав людини і громадянина на віддалений доступ до всіх видів відкритої державної інформації, що має індивідуальну та суспільну значимість;
- залучення людини і громадянина до участі у державних справах;
- подальше вдосконалення технологій державного управління;
- подолання інформаційної нерівності;
- організація надання послуг юридичним та фізичним особам в інтегрованому вигляді дистанційно – через Інтернет та інші засоби;
- перебудова відносин органів державної влади та органів місцевого самоврядування з людиною та громадянином;
- сприяння розвитку економіки;
- системо утворююче законодавче забезпечення.

Державна політика електронного урядування сприяє формуванню таких прогресивних відносин влади, суспільства, громадянина та людини, бізнесу, як партнерство, та підвищенню ефективності діяльності всіх суб'єктів електронного урядування. Крім того, електронне урядування наразі є одним з основних засобів для здійснення та досягнення вищої мети державної політики – розбудови в Україні інформаційного суспільства.

Незважаючи на прийнятий Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2015 рік», складність реалізації державної політики обумовлена відсутністю в Україні Концепції, Стратегії та Програми як розвитку інформаційного суспільства в цілому, так і електронного урядування зокрема.

Розвиток е-урядування потребує побудови гнучких систем, вимагає проведення скоординованих організаційно-технологічних заходів і погоджених дій органів державної влади та органів місцевого самоврядування в рамках єдиної державної політики.

Мета електронної демократії полягає у створенні фундаменту для участі людини та громадянина у прийнятті державних рішень, посилення впливу на формування і реалізацію державної політики, вирішення питань місцевого значення, посилення прозорості та підзвітності органів влади громадянам.

Електронна демократія є інструментом захисту людиною та громадянином своїх інтересів і визначення форм співробітництва з державою за допомогою технологій електронного урядування. В Україні електронна демократія повинна

забезпечуватися можливістю кожної людини та громадянина взяти участь у формуванні та реалізації державної і місцевої політики.

Вивчення громадської думки посилюється шляхом проведення за допомогою електронних засобів усього комплексу статистичних досліджень.

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування повинні створити належні умови для проведення своїх засідань у режимі оп-ліне, у яких представники громадськості змогли б брати участь. Порядок доступу та участі представників громадськості на засіданнях органів державної влади та органів місцевого самоврядування регулюється регламентами відповідних органів.

Для громадськості необхідно забезпечити можливість подавати органам державної влади та органам конкурсних торгів на будівництво доріг або тарифних розрахунків.

Громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади є складовою механізмом демократичного управління державою, який передбачає проведення інститутами громадянського суспільства оцінки діяльності органів виконавчої влади, ефективності прийняття і виконання такими органами рішень, підготовку пропозицій щодо розв'язання суспільне значущих проблем для їх врахування органами виконавчої влади у своїй роботі. Громадяни і громадські організації та їх спілки не мають права втручатися у діяльність Уповноваженого органу та процедуру визначення замовником переможця торгів. Крім того, під час проведення процедур розкриття пропозицій конкурсних торгів мають право бути присутніми представники засобів масової інформації. Замовники зобов'язані забезпечити безперешкодний доступ представників засобів масової інформації на їхню вимогу до процедури розкриття пропозицій конкурсних торгів.

Представники ЗМІ відтепер можуть без перешкод відвідувати всі процедури розкриття пропозицій конкурсних торгів. У разі недопущення на торги до винних осіб комітету з конкурсних торгів може бути застосована Стаття 171 Кримінального Кодексу України (Перешкоджання законній професійній діяльності журналістів). Умисне перешкоджання законній професійній діяльності журналістів карається штрафом до п'ятдесяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або арештом на строк до шести місяців, або обмеженням волі на строк до трьох років. Переслідування журналіста за виконання професійних обов'язків, за критику, здійснюване службовою особою або групою осіб за попередньою змовою, карається штрафом до двохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або обмеженням волі на строк до п'яти років, або позбавленням права обіймати певні посади на строк до трьох років.

Часткове або повне усунення громадськості від участі у контрольних функціях у сфері державних закупівель містить низку ризикових факторів, що негативно впливають на її існування, обмежують основні місцевого самоврядування в електронному вигляді пропозиції щодо поліпшення їхньої діяльності, а також врегулювання суспільних відносин, умов життя усіх верств населення, розвитку держави і суспільства в цілому.

Впровадження е-урядування в Україні забезпечить якісно новий рівень управління державою та суспільством у цілому, зміцнить довіру до держави та її

політики, вдосконалив взаємодію між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадянами та державними службовцями.

Якісно побудована система електронного урядування має позитивно впливати на загальний хід та наслідки проведення подальших радикальних перетворень в українському суспільстві, насамперед, соціальної і економічної реформи, розбудови соціальної держави з впливовими інституціями громадянського суспільства, особливо з тих питань, де велике значення мають методи та форми взаємодії органів державного управління та органів місцевого самоврядування з людиною та громадянином, громадськими організаціями. Подальше здійснення політики розбудови системи електронного урядування безпосередньо залежить від політико-правового становища суспільства, фінансово-економічних можливостей держави. Зазначені фактори здатні внести суттєві корективи в процес електронного урядування, у темпи проведення реформаторських заходів.

Наразі можемо стверджувати, що громадський контроль в Україні розвинений слабо. Причинами цього є незрозуміння його необхідності і сутності посадовими особами держави, загальне небажання погодитися на первинність інтересів громадянського суспільства стосовно інтересів держави, незрозуміння громадянського суспільства та його слабка інституційна спроможність для здійснення громадського контролю: бракує фахових знань, бракує комунікацій, бракує вміння тощо. Значна частина організацій громадянського суспільства лише імітують громадський контроль, а насправді ж їхні дії спрямовані на задоволення власних інтересів.

Але є і позитивні моменти. У липні 2010 року Спілкою громадських організацій «Тендерна палата закупівель за кошти бюджетів всіх рівнів» було розпочато роботу в межах Проекту №41449 «Громадський контроль за організацією та проведенням процедур закупівлі у одного учасника та торгів з обмеженою участю (в тому числі за умовами міжнародних фінансових організацій) Державною службою автомобільних доріг «Укравтодор» за фінансової підтримки гранту Міжнародного фонду «Відродження» на виконання програми «Посилення впливу громадянського суспільства» з метою сприяння розвитку системи захисту прав громадян як споживачів державних та комунальних послуг, посилення спроможності громадських організацій щодо вироблення політики та впливу на прийняття політичних рішень із суспільно важливих питань.

Державну службу автомобільних доріг «Укравтодор» об'єктом громадського контролю було обрано не випадково. Транспортна галузь – доволі складна і надзвичайно важлива для країни розгалужена інфраструктура, управління та забезпечення належного функціонування якої потребують абсолютної прозорості у сфері витрачання державних коштів та коштів позик, отриманих від міжнародних фінансових організацій. Досягнення ж бажаної прозорості можливе лише за умови якісного та постійного контролю, в тому числі й з боку громадськості.

Головним завданням проекту СГО «Тендерна палата закупівель за кошти бюджетів всіх рівнів» стало запровадження громадського контролю за діяльністю «Укравтодору», його регіональними службами, підпорядкованими організаціями та підприємствами, що дозволяє виявити прояви корупції, сформулювати пропозиції щодо

вдосконалення нормативно-правової бази документів щодо участі громадськості у формуванні державної політики у цій сфері, а також зробити діяльність цього органу виконавчої влади більш прозорою для суспільства.

Для зміцнення громадського контролю необхідні кількісне та якісне зростання громадських організацій, підвищення їхньої компетентності, інституційної і ресурсної спроможності, покращення комунікацій, пошук і використання нових технологій контролю, вдосконалення спільних дій.

Одним із найдієвіших шляхів усунення порушень є удосконалення системи громадського контролю над держзакупівлями.

Документація конкурсних торгів. порядок підготовки та затвердження

У ході організації і проведення державних закупівель учасниками процедури закупівлі складається певний набір документів. Ці документи можна класифікувати таким чином:

- основна і допоміжна документація;
- зовнішня і внутрішня документація.

Основна документація – це документи, що визначають порядок проведення державних закупівель і обов'язки для замовника і учасників. До основної документації відноситься, перш за все, документація конкурсних торгів, роз'яснення і зміни до неї; пропозиції з конкурсних торгів, включаючи зміни і альтернативу, а також протоколи засідання комітету з конкурсних торгів.

Допоміжна документація – це документи, що створюються замовником і учасниками торгів, які регулюють окремі етапи закупівлі та присвячені окремим питанням процедури закупівлі. До допоміжної документації відносяться: накази і регламенти проведення конкурсних торгів, протоколи засідань комітету з конкурсних торгів, запити учасників про роз'яснення документації конкурсних торгів та ін.

Зовнішня документація – це документи, якими офіційно обмінюються замовник і учасник конкурсних торгів. Це: оголошення про проведення процедури закупівлі, документація конкурсних торгів, запити щодо її роз'яснення і відповіді на них, повідомлення про зміну в документації, пропозиція з конкурсних торгів та ін.

Внутрішня документація – це документи, які обертаються тільки серед фахівців замовника або тільки серед постачальника – учасника торгів. Замовник і постачальники не обмінюються внутрішніми документами. З боку замовника це: накази, регламенти, наказ щодо складу комітету з конкурсних торгів та/або робочої групи; протоколи, журнали реєстрації і тому подібне. З боку постачальника це: кошториси витрат, економічні обґрунтування ціни пропозиції з конкурсних торгів та ін.

Відповідно до ст. 22, після оприлюднення оголошення про проведення процедури закупівлі кожна фізична/юридична особа має право безоплатно отримати документацію конкурсних торгів.

Документація конкурсних торгів – документація, що розробляється та затверджується замовником, оприлюднюється для вільного доступу та безоплатно подається замовником під час проведення торгів (конкурсних торгів) фізичним/юридичним особам. Документація конкурсних торгів не є об'єктом авторського права та/або суміжних прав

Документація конкурсних торгів - це «основний закон» кожного конкурсу. Це означає:

- замовник і постачальники діють у строгій відповідності з документацією конкурсних торгів ;
- будь-які норми, критерії, правила, процедури можуть застосовуватися тільки якщо про це зазначено в документації конкурсних торгів. Природно, документація конкурсних торгів не повинна суперечити чинному законодавству. Більше того, зміст документації конкурсних торгів загалом визначено законодавством.

Документація конкурсних торгів розробляється держзамовником для кожного конкретного конкурсу окремо. Документація конкурсних торгів затверджується держзамовником, навіть якщо функції по її розробці передані третій стороні.

Документація конкурсних торгів направляється постачальникам за їх письмовими запитами. Документація конкурсних торгів повинна давати точні та вичерпні відповіді на наступні основні питання:

- який предмет закупівлі (торгів)?
- як підготувати та надати пропозиції з конкурсних торгів?
- які умови договору про закупівлю, що укладається по результатах торгів?

Відповіді на всі ці питання даються також в таких розділах документації конкурсних торгів, як інструкції постачальникам. Крім того, ці питання регулюються використанням заздалегідь підготовлених форм деяких документів, які повинні використовувати учасники закупівель.

Документація конкурсних торгів безоплатно надсилається або надається замовником *протягом трьох робочих днів* з дня отримання від фізичної/юридичної особи відповідного запиту.

Документація конкурсних торгів може бути безоплатно отримана кожною фізичною/юридичною особою на веб-порталі Уповноваженого органу.

Форма документів

Стандартна документація конкурсних торгів затверджена наказом Міністерства економіки України N 919 від 26.07.2010 (Додаток М). Всі документи оформляються у письмовій формі. Обмін інформацією усній формі у край не рекомендується.

Законодавством встановлено деякі вимоги до форми обміну інформацією. Фактично, від замовника вимагається обмін інформацією здійснювати тільки у письмовій формі, за допомогою пошти або кур'єрського зв'язку. У ряді випадків для прискорення обміну інформацією допускається використання засобів зв'язку

факсиміле або електронної пошти, при цьому обов'язково потрібно письмове підтвердження отримання повідомлення засобами пошти або кур'єрського зв'язку.

Відповідно до ст.15 Закону, під час проведення процедур закупівель усі документи, що готуються замовником, викладаються українською мовою, а також за рішенням замовника одночасно усі документи можуть мати автентичний переклад на іншу мову. Визначальним є текст, викладений українською мовою.

У випадках, передбачених частиною четвертою статті 10 Закону, документи замовника щодо процедури закупівлі, передбачені цим Законом, викладаються українською та англійською мовами. Тексти повинні бути автентичними, визначальним є текст, викладений українською мовою.

Документація конкурсних торгів повинна містити:

- 1) інструкцію з підготовки пропозицій конкурсних торгів;
- 2) кваліфікаційні критерії до учасників відповідно до статті 16, вимоги, встановлені статтею 17 Закону, та інформацію про спосіб документального підтвердження відповідності учасників встановленим критеріям та вимогам згідно із законодавством;
- 3) інформацію про необхідні технічні, якісні та кількісні характеристики предмета закупівлі, в тому числі відповідну технічну специфікацію (у разі потреби - плани, креслення, малюнки чи опис предмета закупівлі).

При цьому відповідно до ст.16 Закону під час проведення конкурсних торгів замовники 1. Замовник вимагає від учасників або учасників попередньої кваліфікації подання ними документально підтвердженої інформації про їх відповідність кваліфікаційним критеріям.

Замовник може встановлювати такі кваліфікаційні критерії:

- наявність обладнання та матеріально-технічної бази;
- наявність працівників відповідної кваліфікації, які мають необхідні знання та досвід;
- наявність документально підтвердженого досвіду виконання аналогічних договорів;
- наявність фінансової спроможності (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, довідка з обслуговуючого банку про відсутність (наявність) заборгованості за кредитами).

Визначені замовником згідно з статтею 16 кваліфікаційні критерії та перелік документів, що підтверджують інформацію учасників або учасників попередньої кваліфікації про відповідність їх таким критеріям, зазначаються в документації конкурсних торгів або кваліфікаційній документації та вимагаються під час проведення переговорів з учасником (у разі застосування переговорної процедури закупівлі).

Замовник не встановлює кваліфікаційні критерії та не визначає перелік документів, що підтверджують подану учасниками або учасниками попередньої кваліфікації інформацію про відповідність їх таким критеріям, у разі:

- 1) проведення процедури запиту цінових пропозицій;

2) закупівлі нафти, нафтопродуктів сирих, природного і нафтового газу, електричної енергії, послуг з її передачі та розподілу, централізованого постачання теплової енергії, послуг поштового зв'язку, поштових марок та маркованих конвертів, телекомунікаційних послуг, у тому числі з трансляції радіо- та телесигналів, послуг з централізованого водопостачання та водовідведення, послуг з перевезення залізничним транспортом загального користування.

Документи, що не передбачені законодавством для учасників або учасників попередньої кваліфікації – юридичних, фізичних осіб, у тому числі фізичних осіб - підприємців, не подаються ними у складі пропозиції конкурсних торгів або кваліфікаційної пропозиції та не вимагаються під час проведення переговорів з учасником (у разі застосування переговорної процедури закупівлі).

Усі пропозиції конкурсних торгів або кваліфікаційні пропозиції, які відповідають кваліфікаційним критеріям, встановленим частиною другою цієї статті, та за відсутності інших, передбачених Законом, підстав для їх відхилення, допускаються до оцінки.

Відмова в участі у процедурі закупівлі

Замовник **приймає рішення про відмову** учаснику, учаснику попередньої кваліфікації в участі у процедурі закупівлі, попередній кваліфікації учасників та зобов'язаний відхилити пропозицію конкурсних торгів (кваліфікаційну, цінову пропозицію) учасника (учасника попередньої кваліфікації), у разі якщо:

1) він має незаперечні докази того, що учасник або учасник попередньої кваліфікації пропонує, дає або погоджується дати прямо чи опосередковано будь-якій посадовій особі замовника, іншого державного органу винагороду в будь-якій формі (пропозиція щодо найму на роботу, цінна річ, послуга тощо) з метою вплинути на прийняття рішення щодо визначення переможця процедури закупівлі або застосування замовником певної процедури закупівлі;

2) учасника або учасника попередньої кваліфікації було притягнуто згідно із законом до відповідальності за вчинення у сфері державних закупівель корупційного правопорушення;

3) виявлено факт участі учасника або учасника попередньої кваліфікації у змові;

4) фізична особа, яка є учасником або учасником попередньої кваліфікації, була засуджена за злочин, пов'язаний з порушенням процедури закупівлі, чи інший злочин, вчинений з корисливих мотивів, судимість з якої не знято або не погашено у встановленому законом порядку;

5) службова (посадова) особа учасника або учасника попередньої кваліфікації, яку уповноважено учасником або учасником попередньої кваліфікації представляти його інтереси під час проведення процедури закупівлі, була засуджена за злочин, пов'язаний з порушенням процедури закупівлі, чи інший злочин, вчинений з корисливих мотивів, судимість з якої не знято або не погашено у встановленому законом порядку;

б) пропозиція конкурсних торгів (кваліфікаційна, цінова пропозиція) подана учасником процедури закупівлі, який є пов'язаною особою з іншими учасниками процедури закупівлі;

7) учасником або учасником попередньої кваліфікації не надано документів, що підтверджують правомочність на укладення договору про закупівлю;

8) учасник або учасник попередньої кваліфікації визнаний у встановленому законом порядку банкрутом та відносно нього відкрита ліквідаційна процедура.

Замовник **може прийняти рішення про відмову** учаснику, учаснику попередньої кваліфікації в участі у процедурі закупівлі, попередній кваліфікації учасників та може відхилити пропозицію конкурсних торгів (кваліфікаційну, цінову пропозицію) учасника (учасника попередньої кваліфікації), у разі якщо:

1) учасник або учасник попередньої кваліфікації має заборгованість із сплати податків і зборів (обов'язкових платежів);

2) учасник або учасник попередньої кваліфікації не провадить господарську діяльність відповідно до положень його статуту.

Інформація про відхилення пропозиції конкурсних торгів, кваліфікаційної або цінової пропозиції із зазначенням підстави надсилається учаснику або учаснику попередньої кваліфікації, пропозиція якого відхилена, *протягом трьох робочих днів* з дня прийняття замовником такого рішення та оприлюднюється відповідно до статті 10 Закону.

Технічна специфікація повинна містити:

- детальний опис товарів, робіт, послуг, що закуповуються, в тому числі їх технічні та якісні характеристики;

- вимоги щодо технічних і функціональних характеристик предмета закупівлі, у разі якщо опис скласти неможливо або якщо доцільніше зазначити такі показники;

- посилання на стандартні характеристики, вимоги, умовні позначення та термінологію, пов'язану з товарами, роботами чи послугами, що закуповуються, передбачені існуючими міжнародними або національними стандартами, нормами та правилами.

Технічна специфікація **не повинна містити** посилання на конкретні торговельну марку чи фірму, патент, конструкцію або тип предмета закупівлі, джерело його походження або виробника. У разі якщо таке посилання є необхідним, специфікація повинна містити вираз «або еквівалент». Технічні, якісні характеристики предмета закупівлі повинні передбачати необхідність застосування заходів із захисту довкілля;

4) кількість товару та місце його поставки;

5) місце, де повинні бути виконані роботи чи надані послуги, їх обсяги;

6) строки поставки товарів, виконання робіт, надання послуг;

7) проект договору або основні умови, які обов'язково будуть включені до договору про закупівлю;

8) опис окремої частини або частин предмета закупівлі (лота), щодо яких можуть бути подані пропозиції конкурсних торгів, у разі якщо учасникам

дозволяється подати пропозиції конкурсних торгів стосовно частини предмета закупівлі (лота);

9) перелік критеріїв та методик оцінки пропозицій конкурсних торгів із зазначенням питомої ваги критеріїв;

10) строк, протягом якого пропозиції конкурсних торгів вважаються дійсними, але не менше ніж 90 днів з дати розкриття пропозицій конкурсних торгів;

11) інформацію про валюту, в якій повинна бути розрахована і зазначена ціна пропозиції конкурсних торгів;

12) інформацію про мову (мови), якою (якими) повинні бути складені пропозиції конкурсних торгів;

13) зазначення способу, місця та кінцевого строку подання пропозицій конкурсних торгів;

14) порядок надання роз'яснень щодо документації конкурсних торгів;

15) розмір, вид та умови надання забезпечення пропозицій конкурсних торгів (якщо замовник вимагає його надати);

16) розмір, вид, умови надання, умови повернення та неповернення забезпечення виконання договору про закупівлю (якщо замовник вимагає його надати);

17) місце, дату і час розкриття пропозицій конкурсних торгів;

18) прізвище, ім'я та по батькові, посаду та адресу однієї чи кількох посадових осіб замовника, уповноважених здійснювати зв'язок з учасниками.

Документація конкурсних торгів може містити також іншу інформацію, відповідно до законодавства, яку замовник вважає за необхідне до неї включити.

Документація конкурсних торгів не повинна містити вимог, що обмежують конкуренцію та призводять до дискримінації учасників.

Надання роз'яснень щодо документації конкурсних торгів та внесення змін до неї

Учасник, який отримав від замовника документацію конкурсних торгів, має право *не пізніше ніж за 10 днів* (за 5 днів – у разі скороченої процедури) до закінчення строку подання пропозицій конкурсних торгів звернутися до замовника за роз'ясненнями щодо документації конкурсних торгів. Замовник повинен надати роз'яснення на запит протягом трьох днів з дня його отримання всім особам, яким було надано документацію конкурсних торгів.

У разі проведення зборів з метою роз'яснення будь-яких запитів щодо документації конкурсних торгів замовник повинен забезпечити ведення протоколу таких зборів з викладенням у ньому всіх роз'яснень щодо запитів і надіслати його всім особам, яким було подано документацію конкурсних торгів, незалежно від їх присутності на зборах.

Зазначені у цій частині роз'яснення оприлюднюються замовником відповідно до статті 10 Закону.

Замовник має право з власної ініціативи чи за результатами запитів *внести зміни* до документації конкурсних торгів, продовживши строк подання та розкриття

пропозицій конкурсних торгів *не менше ніж на сім днів*, та повідомити письмово *протягом одного робочого дня* з дня прийняття рішення про внесення зазначених змін усіх осіб, яким було видано документацію конкурсних торгів.

У разі здійснення закупівлі за скороченою процедурою замовник не має права з власної ініціативи чи за результатами запитів вносити зміни до документації конкурсних торгів, крім випадків, коли внесення таких змін необхідне для приведення у відповідність документації конкурсних торгів із вимогами чинного законодавства або такі зміни вимагає рішення органу оскарження. У такому разі замовник зобов'язаний внести відповідні зміни до документації конкурсних торгів та продовжити строк подання пропозицій конкурсних торгів.

У разі несвоєчасного подання замовником роз'яснень щодо змісту документації конкурсних торгів або несвоєчасного внесення до неї змін замовник повинен продовжити строк подання та розкриття пропозицій конкурсних торгів не менш як на сім днів та повідомити про це всіх осіб, яким було видано документацію конкурсних торгів.

Зазначена інформація оприлюднюється замовником відповідно до статті 10 Закону.

Забезпечення пропозиції конкурсних торгів

Відповідно до ст. 24 Закону, замовник має право зазначити в оголошенні про проведення процедури закупівлі та в документації конкурсних торгів *вимоги щодо надання забезпечення пропозиції конкурсних торгів*.

У разі якщо надання забезпечення пропозиції конкурсних торгів вимагається замовником, у документації конкурсних торгів повинні бути зазначені умови його надання, зокрема, вид, розмір, строк дії та застереження щодо випадків, коли забезпечення пропозиції конкурсних торгів не повертається учаснику. У такому разі учасник під час подання пропозиції конкурсних торгів одночасно надає забезпечення пропозиції конкурсних торгів.

Розмір забезпечення пропозиції конкурсних торгів у грошовому виразі не може перевищувати 0,5 відсотка очікуваної вартості закупівлі у разі проведення торгів на закупівлю робіт та 3 відсотки - у разі проведення торгів на закупівлю товарів чи послуг на умовах, визначених документацією конкурсних торгів.

У разі якщо пропозиції конкурсних торгів подаються стосовно частини предмета закупівлі (лота), розмір забезпечення пропозиції конкурсних торгів встановлюється замовником виходячи з очікуваної вартості предмета закупівлі щодо кожної його частини (лота).

Забезпечення пропозиції конкурсних торгів **не повертається** замовником у разі:

- відкликання пропозиції конкурсних торгів учасником після закінчення строку її подання;
- непідписання учасником, що став переможцем процедури торгів, договору про закупівлю;

- ненадання переможцем процедури торгів забезпечення виконання договору про закупівлю після акцепту його пропозиції конкурсних торгів, якщо надання такого забезпечення передбачено документацією конкурсних торгів.

Замовник повинен повернути забезпечення пропозиції конкурсних торгів учаснику протягом трьох банківських днів з дня настання підстави для повернення забезпечення пропозиції конкурсних торгів у разі:

- закінчення строку дії забезпечення пропозиції конкурсних торгів, зазначеного у документації конкурсних торгів;
- укладення договору про закупівлю з учасником, що став переможцем конкурсних торгів;
- відкликання пропозиції конкурсних торгів до закінчення строку її подання;
- закінчення процедури закупівлі у разі неукладення договору про закупівлю з жодним з учасників, що подали пропозиції конкурсних торгів.

Кошти, що надійшли як забезпечення пропозиції конкурсних торгів (у разі якщо вони не повертаються учаснику), *підлягають перерахуванню до відповідного бюджету*, а в разі здійснення закупівлі підприємствами, об'єднаннями підприємств не за бюджетні кошти - перераховуються на рахунок підприємства, об'єднання підприємств.

Забезпечення виконання договору про закупівлю

Замовник має право вимагати від учасника-переможця внесення ним не пізніше дати укладення договору про закупівлю забезпечення виконання такого договору, якщо внесення такого забезпечення передбачене документацією конкурсних торгів.

<p>Забезпечення виконання договору про закупівлю – надання учасником замовнику гарантій виконання своїх зобов'язань за договором про закупівлю, включаючи такі види забезпечення як порука, гарантія, застава, завдаток, неустойка, депозит.</p>

Замовник повертає забезпечення виконання договору про закупівлю після виконання учасником-переможцем договору, а також у разі визнання судом результатів процедури закупівлі або договору про закупівлю недійсними, у випадках, відміни торгів замовником; визнання замовником торгів такими, що не відбулися, У разі письмової відмови переможця торгів підписати договір про закупівлю відповідно до вимог документації конкурсних торгів або не укладення договору про закупівлю з вини учасника у строк, визначений Законом (частина перша та друга статті 30, частина третя статті 31 Закону), а також згідно з умовами, зазначеними у договорі, але не пізніше ніж протягом трьох банківських днів з дня настання зазначених обставин.

Розмір забезпечення виконання договору про закупівлю *не може перевищувати 5 відсотків вартості договору*.

Кошти, що надійшли як забезпечення виконання договору (у разі якщо вони не повертаються), підлягають перерахуванню до відповідного бюджету, а в разі здійснення закупівлі підприємствами, об'єднаннями підприємств не за бюджетні кошти перераховуються на рахунок підприємства, об'єднання підприємств.

Підсумовуючи вищевказане, можна зробити висновок, що розробка чітко визначених, ретельно підготовленої документації з конкурсних торгів безсумнівно займає ключове місце у закупівельних операціях.

Література

1. Управління підвищення кваліфікації кадрів. державні закупівлі в Україні: навч.-метод. посіб. – Онов. та доп. – Одеса. – 2015.

Бобро О.В.

*кандидат медичних наук, доцент
кафедри біології та основ здоров'я*

Тронько С.П.

*проректор з адміністративно-господарської діяльності
та науково-педагогічної роботи, кандидат історичних наук, доцент*

ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ НАДАННЯ ПЕРШОЇ ДОПОМОГИ ПРИ ТРАВМАХ

Основними завданнями, при наданні невідкладної допомоги є: припинення дії травмуючого фактора, швидке визначення ознак, що загрожують життю, підтримання життєво важливих функцій (передусім кровообігу і дихання), зупинка зовнішньої кровотечі, обезболювання, закриття рани асептичними пов'язками, іммобілізація, транспортування у лікарню.

Принципи обстеження при наявності підозри травмування

Незалежно від умов, в яких доводиться надавати допомогу (на вулиці, у громадському місці і т. д.), обстеження має здійснюватись у певному порядку:

по-перше, треба з'ясувати в самого потерпілого, а при неможливості контакту з ним – в оточуючих обставини травми;

по-друге, оцінити тяжкість загального стану, вираженість порушення свідомості, дихання, гемодинаміки;

по-третє, зробити дослідження, спрямовані на з'ясування характеру ушкоджень.

Треба системно обстежити всі частини тіла, які могли бути травмовані. Особливо старанно обстежують хворих, які непритомні, в стані шоку або алкогольного сп'яніння. Хворого слід роздягти (в приміщенні). Спочатку одяг знімають із здорових, а потім – з ушкоджених частин тіла. Якщо одяг зняти неможливо, його розрізують по швах, додержуючи особливої обережності щоб не посилити біль, оскільки це може призвести до розвитку шоку.

Обстеження потерпілих, особливо непритомних, починають з огляду і пальпації волосистої частини голови та лицьового скелета. Наявність припухлості (підшкірна гематома), саден є першою ознакою ушкодження. При пальпації можуть визначатися вдавлення кісток. Кровотеча з носових ходів і зовнішніх слухових проходів може вказувати на перелом основи черепа. Порушення черепної іннервації, паралічі, парези підтверджують припущення про черепно-мозкову травму.

При *обстеженні ділянки лиця* виявляють локалізацію синців, саден, ран, визначають наявність болючості, патологічної рухомості кісток, порушення змикання зубних рядів.

У *ділянці шиї* слід виключити травму великих судин, гортані, трахеї. Ці ушкодження проявляються порушенням дихання, кашлем, кровохарканням. Різкий біль при рухах у шийному відділі хребта свідчить про вивих або перелом у цій ділянці.

Обстеження грудної клітини має бути особливо старанним, коли є підозра на закриту травму грудей. Слід звернути увагу на конфігурацію грудної клітини, обмеження рухомості її при диханні. Перелом ребер, його локалізацію визначають пальпаторно: у ділянці перелому відчувається різка болючість, нерідко крепітація і рухомість уламків.

При *закритій травмі живота* звертають на себе увагу обмеження дихальних рухів певних ділянок передньої черевної стінки, болючість її при пальпації, нерідко виявляється напруження її м'язів.

При *травмі живота з ушкодженням порожнистих органів* розвивається картина гострого розлитого перитоніту, для якого характерні різкий біль у животі, загальні слабкість, тахікардія, мимовільне напруження м'язів передньої черевної стінки.

При *обстеженні потерпілих з ушкодженням таза та його органів*, як правило, виявляються ознаки гострої крововтрати і травматичного шоку. Місцево при пальпації тазового кільця у взаємно перпендикулярних напрямках виявляється різка болючість. Слід пам'ятати, що при цьому можуть ушкоджуватися сечовий міхур, пряма кишка, сечовипускний канал.

У процесі *обстеження хребта* визначають положення потерпілого, звертають увагу на наявність деформації фізіологічних вигинів хребта та лінії остистих відростків, локального болю, напруження м'язів спини, установлюють можливість активних рухів рук і ніг.

Обстеження кінцівок. При огляді передусім звертають увагу на положення кінцівки, стан шкіри, локалізацію синців, гематом, наявність деформації осі кінцівки та її сегментів, змін конфігурації суглобів. Цінні дані дає дослідження активних і пасивних рухів. Відсутність активних рухів характерна для вивиху і перелому. При забої, розтягові активні рухи збережені, хоч обмежені і болючі.

Більшість потерпілих потребують амбулаторного лікування. Якщо ж є травми черепа, голови, грудей, живота, хребта і таза, особливо з ушкодженнями внутрішніх органів, а також при вивиху і переломі великих сегментів кінцівок уже під час обстеження і встановлення діагнозу потерпілим подають допомогу із здійсненням невідкладних лікувальних заходів.

До травмувань також належить так звана *електротравма* – ураження організму людини, яке спричинено дією електричного струму і характеризується загальними та місцевими змінами у органах і тканинах.

Невідкладна допомога при електротравмуванні. Якомога швидше припинити дію електричного струму. Якщо ураження сталося від високовольтної мережі, то підходять до потерпілого маленькими «ковзаючи ми» кроками – не відриваючи ніг від ґрунту. Щоб уникнути потрапляння під «крокову напругу». При непритомності потерпілого або відсутності у нього дихання приступають до негайного етапу серцево-судинної реанімації.

Госпіталізація у реанімацію на ношах у полонені лежачі і тільки після відновлення серцевої діяльності та дихання.

Невідкладна допомога при травматичних ушкодженнях та нещасних випадках

На відміну від ізольованих ушкоджень, існують множинні і поєднані травми – так звані *політравми*. Найчастіше політравми трапляються при дорожньо-транспортних подіях, виконанні будівельних і сільськогосподарських робіт, на виробництві, значно рідше – під час занять спортом, у побуті й за інших обставин. У цілому серед причин політравм переважають дорожньо-транспортні події і падіння з висоти (кататравми). Політравми характеризуються тяжким перебігом, високими показниками інвалідності. Ці ушкодження частіше, ніж ізольовані травми, ускладнюються травматичним шоком.

Раніше множинні і поєднані травми розглядалися як більш тяжкий різновид звичайних ізольованих ушкоджень. Проте останніми роками цей вид патології прийнято вважати якісно новим з властивими йому специфічними змінами в усіх системах організму і розвитком тривалої травматичної хвороби. Якщо при множинних і поєднаних травмах проаналізувати кожне ушкодження зокрема, то багато які з них можуть вважатися не небезпечними для життя, але в поєднанні вони нерідко призводять до різкого порушення функцій життєво важливих органів і систем організму та загибелі потерпілого. Отже, вважати множинну і поєднану травму сумою кількох простих травм є грубою помилкою.

Політравма – це складний патологічний процес, зумовлений ушкодженням кількох анатомічних ділянок з вираженим проявом синдрому взаємного обтяження, що характеризується глибоким порушенням усіх видів обміну речовин, змінами в центральній нервовій, серцево-судинній, дихальній та ендокринній системах.

Оскільки політравма характеризується особливою тяжкістю ушкоджень, першим прагненням тих, хто подає допомогу, нерідко є термінове транспортування потерпілого у найближчий лікувальний заклад.

Подання медичної допомоги на місці події не в повному обсязі, транспортування потерпілих на стандартних носилках без іммобілізації призводить до того, що понад 50% потерпілих з множинними і поєднаними травмами доставляють у лікувальні заклади в тяжкому й критичному стані, а в 62,2% із них реєструється травматичний шок різного ступеня тяжкості.

Класифікація політраум.

У практиці швидкої медичної допомоги найзручніше користуватися такою класифікацією політраум.

I. Множинні переломи кісток (відкриті і закриті) без порушення цілості порожнин тіла та органів, що містяться в них.

II. Поєднані ушкодження:

1) закриті або відкриті ушкодження черепа і головного мозку в поєднанні з відкритими або закритими травмами інших ділянок (однієї або кількох) – грудей, живота, хребта, таза, кінцівок

2) закриті або відкриті ушкодження грудей у поєднанні з відкритими або закритими травмами інших ділянок (однієї або кількох) – черепа і головного мозку, хребта, таза, кінцівок;

3) закриті або відкриті ушкодження живота в поєднанні з відкритими або закритими травмами інших ділянок (однієї або кількох) – черепа і головного мозку, грудей, хребта, таза, кінцівок;

4) закриті або відкриті ушкодження хребта в поєднанні з відкритими або закритими травмами інших ділянок (однієї або кількох) – черепа і головного мозку, грудей, живота, таза, кінцівок;

5) закриті або відкриті ушкодження таза в поєднанні з відкритими або закритими травмами інших ділянок (однієї або кількох) – черепа і головного мозку, грудей, живота, кінцівок.

Беручи до уваги особливий характер політрауми, наявність при ній кількох ушкоджень, у тому числі домінуючого, що становить загрозу для життя потерпілого, діагностику й подання екстреної медичної допомоги треба робити поетапно:

- тимчасове припинення зовнішньої кровотечі;
- коли є ознаки клінічної смерті або при підозрі на неї – негайне проведення непрямого масажу серця і штучної вентиляції легень;
- визначення стану свідомості;
- визначення глибини і частоти дихання, обстеження верхніх дихальних шляхів;
- визначення частоти пульсу;
- екстрене доправлення до медичного закладу.

Деякі види травмуючи ушкоджень

Черепно-мозкова травма

ЧМТ займає одне з перших місць у загальній структурі травматизму. Розрізняють відкриту й закриту черепно-мозкову травму.

До закритої черепно-мозкової травми відносять струс, забій і здавлення головного мозку.

При *струсі головного мозку* виникають функціональні порушення без грубих морфологічних змін. Ці порушення проявляються загально мозковою симптоматикою і через 3-6 тижнів зникають.

Характерне знепритомніння на кілька хвилин, можлива ретроградна амнезія (порушення пам'яті на події недавнього минулого, що відбувалось безпосередньо перед травмуванням). Хворі скаржаться на головний біль, нудоту, блювання, запаморочення, шум у вухах.

При об'єктивному обстеженні в перші години або доби після травми можуть виявлятися такі симптоми:

- горизонтальний або вертикальний ністагм (мимовільні швидкі ритмічні коливальні рухи очних яблук в той чи іншій бік «тремтіння очей»),
- зниження рогівкових рефлексів і реакції зіниць на світло,
- легка асиметрія шкірних і сухожильних рефлексів,
- вегетативні розлади (лабільність пульсу й артеріального тиску, підвищена пітливість, підвищене чуття до холоду).

Стан хворих поліпшується через 1-2 тижні. Класичні ознаки струсу мозку спостерігаються не завжди, в одних хворих неможливо вловити ознаки ретроградної амнезії, в інших – не виникає блювання. На дошпитальному етапі діагностувати струс мозку важко, тому досить наявності хоча б частини ознак, щоб його запідозрити і хворого госпіталізувати.

Забій головного мозку супроводжується анатомічними ушкодженнями мозкової тканини і характеризується більш тяжкою клінічною картиною, ніж струс мозку. При цьому спостерігається не тільки загально мозкова, а й осередкова симптоматика, особливості якої визначаються локалізацією травми. Забій головного мозку може супроводжуватись переломом кісток склепіння та основи черепа.

Діагноз останнього встановлюють на підставі витікання спинномозкової рідини з вух, носа, порожнини рота, утворення синців навколо очей (симптом окулярів) на другу-третю добу після травми.

Здавлення головного мозку належить до одного з найбільш грізних ускладнень черепно-мозкової травми, яке потребує термінової госпіталізації та оперативного втручання. Воно поєднується з забоєм мозку. Причиною здавлення, як правило, є внутрішньочерепна гематома, рідше – проникнення кісткових відламків при вдавненому переломі черепа. При відкритій черепно-мозковій травмі клінічна картина залежить від характеру та локалізації ушкодження. Проникаючі поранення можуть супроводжуватись травматичним і геморагічним шоком, набряком мозку.

Невідкладна допомога полягає в накладенні асептичної пов'язки на рану. При порушеннях свідомості і дихання штучної вентиляції легень.

Госпіталізація. Усіх хворих із закритою черепно-мозковою травмою госпіталізують у неврологічне, хірургічне або нейрохірургічне відділення (за показаннями). Транспортують на ношах у положенні лежачи, а в разі непритомності – з повернутою набік головою.

Невідкладні стани при травмах грудної клітини та її органів

Ушкодження грудної клітини поділяють на закриті (забій, здавлення, перелом ребер) і відкриті (поранення); останні, в свою чергу, не проникаючі, тобто такі, що супроводжуються порушенням цілісності парієтального листка плеври, і

непроникаючі – без пошкодження плеври. Ці й другі можуть бути як з ушкодженнями внутрішніх органів – легень, серця та ін., так і без них.

Перелом ребер. Розрізняють одиночний (ізольований) перелом і множинний: одно- і двосторонній, вікончастий (підвійний).

Клінічна картина. Перелом навіть одного ребра спричиняє біль у місці перелому, який посилюється при вдиху і тому завжди супроводжується порушенням дихання (зниження глибини, порушення ритму).

При переломі ребер нерідко виявляються крепітація відламків і їх зміщення. Як правило, ушкоджена половина грудної клітини відстає при диханні. При множинному і особливо вікончастому переломі характерні западання грудної стінки і її парадоксальний рух. Перелом ребер може привести до розвитку гострої недостатності дихання (задишка, тахікардія, іноді ціаноз шкіри і слизових оболонок). Нерідко в ділянці перелому при обстеженні грудної клітини виявляється гематома.

Госпіталізація. Потерпілі з множинним переломом ребер, які перебувають у тяжкому стані, підлягають терміновій госпіталізації в стаціонар. Транспортують на ношах у положенні напівсидячи під постійним контролем життєво важливих функцій. При ізольованому неускладненому переломі показано амбулаторне лікування.

Перелом грудини здебільшого виникає при здавленні грудної клітини. Звичайно локалізується у місці з'єднання рукоятки і тіла грудини. Найтипівіші симптоми: біль, інтенсивність якого наростає при зміні положення тіла; припухлість у місці перелому; деформація грудини.

Невідкладна допомога при переломі грудини. Введення знеболювальних засобів в місце перелому, прикладання пухиря з льодом на ділянку припухлості.

Госпіталізація у травматологічне відділення стаціонару. Транспортують на ношах.

Пневмоторакс як вид травмування

Травматичний пневмоторакс – одне з частих ускладнень травми грудної клітини. Розрізняють пневмоторакс закритий і відкритий. Варіантом останнього може бути клапанний пневмоторакс, який може виникати при порушенні як парієтального, так і вісцерального листка плеври. У першому випадку причиною є проникаюче поранення грудної клітини, коли повітря потрапляє із зовні у плевральну порожнину, в другому – ушкодження крупних бронхів і розрив паренхіми легень з поширенням ушкодження на вісцеральний листок плеври.

Відкритий пневмоторакс – виникає в результаті проникаючого поранення грудної клітини. Через зяочу рану плевральна порожнина сполучається із зовнішнім середовищем. Легеня спадається і виключається з дихання.

Крім колапсу легені виявляють зміщення середостіння під час вдиху і видиху, що веде до перегину і здавлення порожнистих вен, зменшення припливу крові до серця. Порушення газообміну пов'язане також із розвитком парадоксального дихання, коли повітря переміщується під час видиху із здорової легені у ту, що слалася, а під час вдиху – назад.

Клінічна картина. Загальний стан хворого тяжкий. Виражені тахікардія, задишка, ціаноз (синюшний колір шкіри та слизових оболонок). При вдиху в рану з «хлюпанням» входить повітря. Дихальні шуми на стороні поранення не прослухуються.

Невідкладна допомога при відкритому пневмотораксі. Спочатку обробляють краї рани розчином йодінолу, потім на рану накладають стерильну серветку (ватяно-марльову подушку), яку закривають черепицеподібно смужками лейкопластиру. Якщо немає лейкопластиру, поверх пов'язки накладають клапоть клейонки або целофанової плівки і прибинтовують його до грудної клітини.

При великому дефекті грудної стінки після накладення пов'язки руку прибинтовують до грудей на період транспортування. Одночасно здійснюють знеболювання. Слід пам'ятати, що після накладення оклюзійної пов'язки стан хворого може погіршитись внаслідок переходу пневмотораксу з відкритого у клапанний. У цьому випадку потрібні старанний нагляд за хворим і проведення пункції плевральної порожнини.

Закритий пневмоторакс виникає при травмі грудної клітини, яка супроводжується розривом легені або бронха. До розриву легені найчастіше призводить зміщення відламків при переломі ребра або різке напруження легень у ділянці коренів у момент удару. Через розрив легені або бронха у плевральну порожнину потрапляє повітря, в результаті чого легеня спадається.

При значному розриві повітря надходить під час кожного вдиху (за типом клапанного механізму), що призводить до розвитку напруженого пневмотораксу. У легших випадках, коли отвір закривається легеневою тканиною, що слалась, пневмоторакс може не супроводжуватись вираженою недостатністю дихання.

Симптоматика така сама, як при спонтанному пневмотораксі, однак больовий синдром більш виражений. Встановленню діагнозу допомагають дані анамнезу (наявність травми), виявлення ознак перелому ребер, забою грудної клітини.

Невідкладна допомога при закритому пневмотораксі. При незначному скупченні повітря у плевральній порожнині термінових лікувальних заходів, як правило, не здійснюють, проте для уточнення причини пневмотораксу і вироблення тактики лікування хворого госпіталізують. Хворих з двостороннім пневмотораксом і вираженою недостатністю дихання переводять на штучну вентиляцію легень з обов'язковою подачею кисню.

Госпіталізація у відділення торакальної хірургії. Транспортують на ношах у положенні напівсидячи.

Клапанний (напружений) пневмоторакс виникає найчастіше при ушкодженнях трахеї, крупних бронхів, множинному розриві паренхіми легеней (коли в тканині легені утворюється клапан який пропускає повітря у плевральну порожнину під час вдиху, але не дає йому виходити при видиху). У цьому разі йдеться про внутрішній

клапанний пневмоторакс. Клапанний пневмоторакс може бути зовнішнім, якщо отвір і клапан формуються з м'яких тканин грудної стінки в місці поранення.

При клапанному пневмотораксі на перший план виступають ознаки гострої недостатності дихання і кровообігу симптоми:

- у потерпілого з'являється відчуття нестачі повітря;
- він сидить або напівлежить;
- покритий холодним потом;
- виражений ціаноз шкіри і слизових оболонок;
- різка задишка;
- малий частий пульс;
- низький артеріальний тиск;
- дихання поверхове, часте;
- уражена половина грудної клітини розширена, відстає при диханні.

При обстеженні на стороні травми дихання і голосового дрижання немає або вони ослаблені.

Невідкладна допомога. Потерпілому надають положення з трохи піднятим головним кінцем і починають інгаляцію кисню. При зовнішньому клапанному, пневмотораксі накладають герметизуючу (оклюзійну) пов'язку на рану грудної клітини.

Госпіталізація у торакальне або хірургічне відділення, а при вираженій недостатності дихання – у відділення реанімації та інтенсивної терапії. Транспортують на носилках у положенні напівсидячи.

Ушкодження хребта

Перелом остистих і поперечних відростків, дуг хребців: характерна біль у ділянці перелому, обмеження рухів хребта, різка болючість при пальпації.

Перелом тіл хребців, як правило, є результатом непрямой травми (падіння з висоти на сідниці, ноги, голову), рідко виникає внаслідок прямої дії травмуючого агента на хребет. Непряма травма призводить до компресії хребта по осі у поєднанні найчастіше з надмірним згинанням, рідше – з *перерозгинанням хребта* (головним чином у шийному відділі). Дія травмуючого агента у поєднанні з надмірним згинанням хребта призводить до роздавлювання передньої частини тіла хребця і його клиновидної деформації. Якщо сила механічної дії невелика і травма не супроводжується повним розривом зв'язкового апарату хребта (поздовжніх зв'язок, зв'язок між дугами хребців, остистими і суглобовими відростками), то здатність хребта витримувати незначні навантаження зберігається, і такі переломи називають *стабільними*. Коли в результаті травми настає повний розрив названих анатомічних утворень з виникненням підвивиху або вивиху суглобових відростків і зміщенням тіл хребців один щодо одного, хребет втрачає здатність витримувати будь-які навантаження, що характеризується як *нестабільний перелом*. Такий перелом може призводити до дуже значних ускладнень: ушкодження корінців спинного мозку, забою або повного переривання останнього.

Потерпілі скаржаться на різкий біль у ділянці ушкодженого хребця, який посилюється при найменшому навантаженні. Об'єктивно виявляють значне напруження м'язів спини, випинання остистого відростка хребця, різку болочість його при пальпації.

При ушкодженні задніх корінців спинного мозку відповідно до рівня іннервації настають розлади поверхневої чутливості у вигляді гіперестезії або гіпостезії (патологічне підвищення або зниження чутливості), рідше анестезії. При забої спинного мозку відразу після травми виникають в'ялі паралічі, парези, арефлексія.

Для повного переривання спинного мозку, яке нерідко спостерігається при переломовивихах (тобто нестабільних переломах тіл хребців), характерні паралічі рук і ніг, арефлексія, порушення чутливості і функцій тазових органів.

Невідкладна допомога полягає у введенні знеболюючих засобів і правильному укладанні потерпілого на щиті і ноши.

Госпіталізують у травматологічне або нейрохірургічне відділення.

Перелом кісток таза: розрізняють такі види перелому кісток таза:

- 1) ізольований перелом без порушення цілості тазового кільця;
- 2) перелом таза з порушенням цілості тазового кільця;
- 3) перелом вертлюжної западини.

При множинному переломі кісток таза, особливо з порушенням цілості тазового кільця, внаслідок утворення великих внутрішньотканинних гематом часто розвивається клініка гострої крововтрати і геморагічного шоку. При цьому загальний об'єм крововтрати нерідко становить 1,5-2,5 л.

Клінічно перелом кісток таза проявляється болем у ділянці перелому, який різко посилюється при здавлюванні тазового кільця. Можуть виявлятися ознаки ушкодження сечового міхура, прямої кишки, сечовипускного каналу.

Для ушкодження сечового міхура характерний біль у нижній половині живота, затримка сечовипускання, відсутність сечоміхурової тупості над лобком. Про ушкодження прямої кишки свідчить виявлення крові в її просвіті при пальцьовому дослідженні. Ушкодження сечовипускного каналу проявляється болючими позивами до сечовипускання і неможливістю здійснити його. При натужуванні із зовнішнього отвору каналу з'являється кілька краплин крові. Над лобком визначається збільшений сечовий міхур.

Невідкладна допомога передбачає:

- 1) знеболювання;
- 2) накладення асептичної пов'язки на рану;
- 3) правильне виконання іммобілізації й укладання потерпілого на ношах.

Госпіталізація термінова у найближчий хірургічний стаціонар.

Принципи транспортної іммобілізації при травмуванні

Транспортна іммобілізація – це прийом, що забезпечує ушкодженій частині тіла положення спокою протягом усього часу транспортування потерпілого в стаціонар.

Транспортна іммобілізація є обов'язковим компонентом невідкладної медичної допомоги. Основне завдання є забезпечення нерухомості фрагментів поламаних кісток. Транспортна іммобілізація сприяє зменшенню болю, поліпшенню периферичного кровообігу, запобігає розвиткові шоку, жирової емболії і вторинної кровотечі, сповільнює механічне поширення бактеріального забруднення по міжтканинних просторах.

Будь-яка транспортна іммобілізуюча пов'язка складається з трьох частин:

- а) шини;
- б) прокладки;
- в) фіксуючої пов'язки.

Показаннями до транспортної іммобілізації є ушкодження кісток і суглобів магістральних судин і нервових стовбурів, ранові інфекції, значне ушкодження м'яких тканин та травматичні переломи кісток.

Література

1. Богоявленский В.Ф. Диагностика и доврачебная при неотложных состояниях / В.Ф. Богоявленский, И.Ф. Богоявленский. – Л.: Медицина, 1985. – 352 с.
2. Бубнов В.Г. Доврачебная помощь в чрезвычайных ситуациях / В.Г. Бубнов, Н.В. Бубнова. – М.: Из-во НЦ ЭНАС, 2000. – 48 с.
3. Верткин А.П. Руководство по скорой медицинской помощи / А.П. Верткин, С.Ф. Багненко. – М.: ГОЭТАР Медиа, 2006. – 820с.
4. Маслов В.И. Транспортная иммобилизация и обезболивание при травмах: Практическое руководство / В.И. Маслов, В.Р. Ермолаев, Б.Р. Остер. – Изд-во Саратов. унив-та, 1984. – 80 с.
5. Неотложные состояния и экстренная медицинская помощь / Под ред. Е.И. Чазова. – М.: Медицина, 1988. – 604 с.
6. Петров С.В. Общая хирургия. / С.В. Петров. – СПб.: Из-во «Лань», 1999. – 672с.
7. Романенко А.Е. Закрытые повреждения органов грудной клетки / А.Е. Романенко, Д.П. Чухриенко, Б.О. Мильков. – К.: Здоров'я, 1984. – 328 с.
8. Серов В.В. Общепатологические подходы к познанию болезни / В.В. Серов. – М.: Медицина, 1999. – 304с.
9. Цитовская Л.В. Руководство к практическим занятиям по хирургии / Л.В. Цитовская. – К.: Вища школа, 1988. – 352 с.
10. Швидка медична допомога : Навч. посібник / За ред. Б.Г. Апанасенка, Л.П. Чепкого. – К.: Вища школа, 1992. – 311 с.

Сінельнікова Т.В.

*к. психол. н, доцент кафедри теорії
та методики практичної психології
ПНПУ імені К.Д.Ушинського*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ТРЕНІНГІВ

Важливим моментом у вивченні тренінгових технологій є розкриття їх теоретико-методологічних (І.Г. Вачков, Л.О. Петровська та ін.) та методичних основ (Г.Л. Ісуріна, К.Л. Мілютіна та ін.).

В психологічній літературі (Г. Адлер, В.П. Большаков, К. Рудестам, А.А. Осіпова, Л. Х'ел, Д. Зіглер та ін.) найчастіше визначають 7 основних підходів, які можуть використовуватися при побудові тренінгу.

Розглянемо нижче вищезазначені теоретико-методологічні підходи:

По-перше, це підхід, заснований на глибинній психології (З. Фрейд, А. Адлер, К. Г. Юнг, А. Фрейд, К. Хорні, Е. Еріксон, Е. Фромм, Х. Гартман, М. Кляйн, М. Балінт, Д.В. Віннікотт, В. Райх, Х. Шульц-Хенке, Г. Саллівен та ін.). Центральна течія глибинної психології – психоаналіз З.Фрейда. Класична глибинна психологія включає також концепції індивідуальної психології А. Адлера, аналітичної психології К. Юнга та ін.

Ядром психоаналізу є вчення про безсвідоме. З. Фрейд вперше висунув теорію про те, що люди знаходяться в стані безперервного конфлікту, джерело якого в неусвідомлених сексуальних і агресивних побудженнях. Він виділив і співставив три рівні свідомості: свідоме, передсвідоме та безсвідоме, й три основні структури в анатомії особистості: Ід, Его та Суперего.

Значна кількість суперечних питань у фрейдистському психоаналізі (велика довільність в тлумаченні символічного змісту проявлень безсвідомого (сновидінь, асоціацій тощо) та неможливість його перевірити, надмірна біологізація психіки людини, зведення суті духовного світу до форми сублімованого лібідо та ін.) зустріли критику навіть у прибічників З. Фрейда – К. Юнга, А.А. Адлера, К. Хорні, Е. Фромма та інших психологів, які відійшли від нього та виступили з модифікаціями вчення про безсвідоме в психоаналізі.

Різні погляди на природу лібідо роз'єднали З. Фрейда ще з одним із його прибічників – К. Г. Юнгом. За К. Юнгом, лібідо – це психічна енергія, що виражає інтенсивність життя, має різні форми свого проявлення в різні періоди людського розвитку, а сексуальність є тільки однією з таких форм.

Власну психологічну концепцію К. Юнг назвав аналітичною психологією. Її центральний зміст складає вчення про дві системи безсвідомого – особисте та колективне безсвідоме.

Ідеї З.Фрейда дали початок новому, соціально-орієнтованому напрямку в психології, який отримав назву – неофрейдизм. Неофрейдистами є К. Хорні, Е.Фромм, Г. Саллівен.

Хорні підкреслює роль культури, протиріччя, викликаних нею: з одного боку культура стимулює наші потреби, а з іншого – накладає великі обмеження (економічні, юридичні, етичні), які пригнічують ці ж самі потреби.

Іншу форму соціалізованого психоаналізу представляє концепція Г.Саллівена. Залишаючись у рамках психоаналітичного вчення про людину, автор, в основу своєї теорії закладає тезис про визначну роль міжособистісних відносин у формуванні і розвитку особистості. Він вважав, що порушення цих відносин лежать в основі душевних захворювань.

Самим визначним представником психології неофрейдизма вважають Е.Фромма, що є засновником концепції “гуманістичного психоаналіза”. Фромм відкидає біологізм Фрейда і намагається зрозуміти людину в залежності від соціальних умов її існування. Головну роль у впливі на людину Фромм віддає її оточенню: в дитинстві – сім’ї, потім – суспільству.

Сучасний психоаналіз по’язують з іменами М. Кляйн, М. Балінта, Д.В.Віннікотта, В. Райха та інших.

Глибинна психологія привнесла у тренінги метод вільних асоціацій, інтерпретацію опору, аналіз сновидінь, аналіз трансфера (розрядження несвідомого імпульсу, спрямованого спершу на одну людину, на будь-якій іншій людині чи об’єкті), емоційне переучування (заохочення учасників до використання нових для них інтелектуальних прояснень відносно причин своєї поведінки в повсякденному житті).

В якості групового методу в психоаналітичному напрямку виступає груп-аналіз, засновником якого є видатний британський психоаналітик Зігмунд Фоукс. Історія групового аналізу може бути представлена як рух від класичної моделі З.Фрейда: “кушетка – пацієнт”, до моделі “люди в колі”.

Яскравими представниками даної течії також є Елізабет Фоукс, Лізбет Хірст, Малькольм Пайнс, Пат де Марс, Р. Скіннер, які ефективно використовували груп-аналітичний підхід у дитячій психіатрії, психотерапії сексуальних і сімейних стосунків, в роботі з великими групами в сфері освіти, в підготовці психотерапевтів і соціальних працівників. Спроби застосовувати психоаналітичні ідеї не тільки в індивідуальній психотерапії, а й у групі, здійснювалися ще за часів З. Фрейда. Були висунуті три основні моделі психоаналітично орієнтованої групової психотерапії, основні принципи яких коротко можна відобразити так: 1) психоаналіз в групі; 2) психоаналіз групи; 3) психоаналіз через групу.

Першу модель розробляли американські психологи Вульф і Шварц, які намагалися створити індивідуальну аналітичну обстановку в групі. Психотерапевтичний процес проходив наступним чином: аналіз по черзі проходили члени групи в присутності інших, і ведучий з кожним взаємодіяв індивідуально, не звертаючись до групи в цілому. За думкою прибічників цього підходу, учасники групи – спостерігачі індивідуального психоаналіза, не є пасивними глядачами, а самі залучаються до процесу внутрішньо переживаючи та співчуваючи учаснику, з яким працює груп-аналітик. На сьогоднішній день від цієї моделі більшість спеціалістів відмовилась.

Інший підхід до проведення груп-аналізу розробили М. Кляйн і В. Біон. Основна ідея авторів полягала в тому, що ведучий намагався проводити психоаналіз всієї групи одразу.

Власне груп-аналіз у теперішньому вигляді почався з робіт вищезазначеного З. Фоукса. Основна концепція автора зводиться до взаємодії ведучого і групи як деякої цілісності. В даному випадку відбувається об'єднання трьох вищевказаних моделей: психотерапія в групі, групи і через групу. Роль ведучого в груп-аналізі відрізняється від ролі керівників груп в інших психологічних напрямках в першу чергу значно нижчим ступенем активності. В даній групі учасники обмінюються думками в формі вільної дискусії – групового варіанту класичного методу вільних асоціацій. Ведучий в групі веде себе пасивно. Іноді він може мовчати протягом всієї півторагодинної сесії, що, звісно, викликає у людей здивування і, навіть обурення. В цей період формування групи перед ведучим постає задача організації деякої її структури, що веде за собою створення умов, які допомагають людям відкритися, проявити повагу один до одного. На наступному етапі група починає вважати особу ведучого непотрібною і спрямовує на нього свою агресію, викликану його бездіяльністю. Це дуже складний період для ведучого, але при наявності в нього достатнього досвіду та професійних вмінь, процес переходить на наступну стадію, на якій група починає усвідомлювати себе і свої проблеми [3].

По-друге, це біхевіоральний підхід (Дж. Уотсон, Б.Ф. Скіннер, Е. Толмен, К. Халл, А. Бандура та ін.). Засновником біхевіоризму вважається Дж. Уотсон. В основу біхевіорального підходу закладені психофізіологічні закономірності, що розкривають діяльність нервової системи Е. Торндайка, І.П. Павлова, В.М. Бехтерьова та багатьох інших.

Предметом біхевіоризма є поведінка, що являє собою будь-яку реакцію (R) у відповідь на зовнішній стимул (S), через яку індивід пристосовується. Навичка і навчіння є основними проблемами біхевіоризма.

Умовно можна виділити кілька відгалужень в межах зазначеного підходу.

По-перше, це необіхевіоризм, основи якого були закладені Е. Толменом. Поведінка, за Е.Толменом, це молярний феномен, тобто цілісний акт, що характеризується власними властивостями: спрямованістю на мету, зрозумілістю, пластичністю, селективністю, яка виражається в готовності вибирати засоби, які ведуть до мети найкоротшими шляхами. В ході експериментів на тваринах Е.Толмен сформулював зміст когнітивної карти, як структури, що складається в мозку тварини в результаті переробки зовнішніх впливів. Сукупність таких карт дозволяє адекватно орієнтуватися в ситуації життєвих задач в цілому, в тому числі й людині. Висновки, отримані на тваринах, Е. Толмен застосував і для людини, розділяючи тим самим біологізаторські позиції Уотсона.

До другого відгалуження біхевіоризму можна віднести напрямок, запропонований К. Халлом. На відміну від Уотсона, замість схеми “стимул-реакція” Халл вводить формулу “стимул-організм-реакція”, де організм – це деякі протікаючі всередині нього процеси (це результати попереднього навчіння, режиму депривації, ін'єкції ліків тощо). Основною детермінантою поведінки Халл вважав потребу. Потреба викликає активність організму, його поведінку. Від сили потреби залежить

сила реакції. Халлу належить експериментальна розробка залежності реакції від характеру підкріплення та часу його пред'явлення. Досвід Халла сприяв подальшому розвитку теорій наuczіння. Під його впливом питаннями наuczіння почали займатися Дж. Доллард, О.Х. Маузер, Н.Є. Міллер.

По-третє, варіантом концепцій поведінки, включаючих в її структуру проміжні механізми, являється теорія суб'єктивного біхевіоризма, з якою виступили Дж. Міллер, Е. Галантер, К. Прибрам. В якості інстанцій, пов'язуючих стимул і реакцію, вони називали Образ і План. Образ – це інформативний, а План – алгоритмічний аспекти організації поведінки. Автори вказують на аналогії цих утворень програмам обчислювальних машин. Поведінка розглядається як серія дій, а людина як складна обчислювальна машина.

Четвертим відгалуженням в розвитку біхевіоризма є теорія оперантного біхевіоризма Б. Скіннера. Автор стверджував, що поведінка детермінована, передбачена та контролюється оточенням. Він визнавав два основні типи поведінки: респондентну поведінку, як відповідь на знайомий стимул, і оперантну поведінку, що визначається і контролюється результатом, наступаючим за нею. Підкріплення – ключова концепція системи Б. Скіннера. Він описав чотири різні режими підкріплення, результатом яких можуть бути різні форми реагування. За Б. Скіннером, вторинні підкріплюючі стимули (гроші, увага, схвалення) мають сильний вплив на поведінку людини.

Сьогодні принципи оперантного наuczіння широко застосовуються й при побудові психологічних тренінгових технологій метою яких є формування навичок спілкування та впевненості в собі.

П'ятим варіантом поведінкового підходу є теорія соціального наuczіння А. Бандури. Основна концепція його соціально-когнітивної теорії – моделювання або наuczіння через спостереження, що регулюється чотирма взаємопов'язаними факторами: процесами уваги, збереження, рухового відтворення і мотивації. Бандура підкреслює роль опосередкованого і само -підкріплення поведінки, а також наголошує, що її нові форми можна придбати й без зовнішнього підкріплення. Автор відзначає, що поведінка набувається через приклад: спостерігаючи за іншими, ми повторюємо їх дії. Важливими в теорії А. Бандури є поняття “самоефективність” (вміння людей усвідомлювати свої здібності будувати поведінку, відповідну специфічній задачі або ситуації) та “самоконтроль”(засіб стійкого досягнення бажаних паттернів поведінки).

Крім репетиції поведінки в даних тренінгах використовується ряд інших методів, наприклад, методика “погашення реакцій”, вироблення відрази, релаксаційний тренінг, систематична десенсибілізація тощо).

По-третє, підхід, заснований на гуманістичній психології (А. Маслоу, К. Роджерс та ін.). Гуманістична течія своїми коренями поглиблюється в екзистенціальну філософію, яка підкреслює унікальність буття окремої людини. Психологи-гуманісти стверджують, що люди – у вищій мірі свідомі й розумні творіння без домінуючих безсвідомих потреб та конфліктів, творці власного життя, наділені свободою вибирати і розвивати власний життєвий стиль, що може обмежуватися тільки фізичними або соціальними впливами.

Основними положеннями групи зустрічей, заснованих на гуманістичній психології є: саморозкриття, увага до почуттів, усвідомлення самого себе та принцип “тут і тепер”, передбачаючий фокусування уваги на сіюхвилинних переживаннях, не апелюючи до минулого досвіду.

Важливими парадигмами гуманістично орієнтованих тренінгів є недирективність стилю управління групою, відмова від спрямування та організації діяльності групи, створення ситуацій фрустрації з метою провокування максимальної активності та відповідальності учасників. Тренер повинен бути уважним та турботливим, створюючи в групі обстановку прийняття та емпатичного взаєморозуміння. Створюється клімат максимальної свободи, що дозволяє людям вступати в більш близький контакт ніж в повсякденному житті, що в свою чергу, дає їм можливість змінити установки до самозахисту, перевірити нову поведінку й перенести її в реальність.

По-четверте, це підхід, заснований на гештальтпсихології (М. Вертгеймер, К. Коффка, В. Келер, Ф. Перлз та ін.).

Історія гештальтпсихології починається з робіт М. Вертгеймера, а значний внесок у розвиток її основ належить Ф.С. Перлзу. Одним з важливіших понять гештальттеорії є відношення між фігурою та фоном. Процес саморегуляції організму приводить до формування фігури, або гештальта. Гештальтутворення виникають тільки на певному фоні або з певним заднім планом. Ми вибираємо з фону те, що важливе й значиме для нас, що й стає гештальтом. В групах фігурою звичайно являється те почуття, яке домінує над іншими почуттями та думками, що відступають на задній план. Як тільки потреба задовольняється, гештальт завершується, тобто втрачає свою значимість. Він відходить на задній план, звільняючи місце для формування нового гештальту. Іноді потребу неможна задовольнити і гештальт залишається незавершеним. Таке невідреаговане або невиражене почуття стає причиною багатьох психологічних проблем.

У тренінгових технологіях, побудованих на гештальт-підході, можна умовно виділити два принципа роботи. Перший – характеризується роботою ведучого з одним із учасників групи, який перебуває на так званому “горячому стільці”. При цьому учасник являється центром групи і фокусує на собі загальну увагу. Часто напроти “горячого стільця” ставиться порожній стілець, за допомогою якого розігрують “виставу” за участю значимої для учасника персони з його теперішнього, минулого або майбутнього життя (техніка “двох стільців”). Звичайно за уявну людину діє сам учасник, пересідаючи з одного місця на інше. В цей час інші учасники утримуються від зауважень та втручання. Після закінчення роботи всі обмінюються враженнями і спостереженнями. Цей зворотній зв’язок стає основним джерелом взаємодій в групі. На цьому етапі виявляється, що більшість ототожнювали себе з учасником, працюючим з тренером, і прийшли до певних висновків відносно своїх проблем, усвідомивши власні незавершені ситуації або ізольовані й раніше недоступні фрагменти внутрішнього світу.

Другий принцип передбачає одночасну взаємодію кількох учасників між собою або з тренером. Перебування у контакті з власним або чужим потоком усвідомлення – це суттєва частина гештальт-роботи. В гештальт-тренінгу учасники висловлюються

переважно для вираження себе. В групі співрозмовники мають право не відповідати, що з точки зору гештальт –підходу є відповідь, рівноцінна вербальній експресії. Задавання питань не за ініціативою тренера не заохочуються, тому що це розцінюється як уникання відкритого контакту. Основними методологічними передумовами в гештальт-групі є використання питань: “ що робить учасник групи?” і “як він це робить?” До важливих процедурних моментів в тренінгах, заснованих на гештальтпідході, можна віднести: розширення усвідомлення, інтеграція протилежностей, підсилення уваги до почуттів, робота з мріями, прийняття відповідальності за самих себе, подолання опору.

По-п'яте, цей підхід, заснований на нейро-лінгвістичному програмуванні (НЛП). (Р. Бендлер, Дж. Гріндер та ін.) Важливими компонентами в цьому підході є наступні: по-перше, “нейро” – компонент, що говорить про відношення до процесів, що протікають в нервовій системі і відіграють важливу роль в формуванні людської поведінки, а також нейрологічних процесів у сфері сприйняття – зору, слуху, тактильних відчуттів, смаку та нюху, по-друге, “лінгвістичний” – компонент, пов'язаний з мовними моделями, що відіграють важливу роль у комунікаційних процесах, по-третє, “програмування”- вказує на той спосіб, за допомогою якого люди організують своє мислення, щоб досягти поставленої мети.

Як вважають автори підходу, практично всі психологічні проблеми виникають у людей з причини суб'єктивної неможливості відмовитися від звичних стереотипів поведінки. Щоб не зациклюватися на одній єдиній програмі, людина в будь-якій ситуації повинна мати кілька можливостей вибору. Одним з самих ефективних засобів, що використовуються для цієї мети в НЛП, є встановлення “якоря”, тобто введення додаткового компонента в будь-яку сенсорну систему людини, встановлення зв'язку між деяким певним станом її свідомості і будь-якою дією психолога.

Процес НЛП включає в себе кілька етапів: пошук можливості вибору; використання нових ресурсів; придбання нових реакцій; інтеграція цих реакцій в поведінку в певному контексті. Даний аспект НЛП-підходу (збільшення кількості виборів) досить актуальний для розробки тренінгових технологій, пов'язаних з процесом прийняття рішень, який розглядається як вміння робити правильний вибір. Групова робота в НЛП найчастіше використовується для навчання ефективній комунікації. Крім того, прихильники НЛП вважають, що мисленнєвий процес будь-якої людини може бути розкладений на елементарні складові, яким можна навчитися. Таким чином, змодельовавши стратегію успішної людини, можна навчити цієї стратегії інших.

Основними пресуппозиціями - базовими принципами НЛП є наступні:

1. Карта – це не територія. Прихильники НЛП вважають, що для того, щоб орієнтуватися в своєму соціальному житті, наповненому подіями, кожна людина створює свої “Карти” цього світу, до яких відносяться Карти сімейних відносин, Карти спілкування із оточуючими тощо. Ці карти включають описання різних ситуацій, з якими людина стикалася, і – “стежок” виходу з них. Тим самим формується її власне уявлення про світ, “Модель” світу, в якій людина живе. Таким

чином, можна сказати, що Територія – це реальний світ навколо нас, а Карта (або Модель світу) – це уявлення людини про цей світ.

В тренінгових технологіях, заснованих на НЛП, тренеру, працюючому в групі, слід пам'ятати про те, що немає однакових людей і, відповідно - однакових Моделей світу.

Тому, ведучому для того, щоб допомогти учаснику у розв'язанні його проблем, потрібно зрозуміти, як саме той сприймає світ.

2. Свідомість і тіло – частини єдиної системи. Автори НЛП стверджують, що за зовнішніми ознаками можна легко здогадатися, в якому стані знаходиться співрозмовник.

3. Весь наш життєвий досвід закодований у нервовій системі (НЛП-підхід пропонує використовувати минуле, як джерело ресурсів).

4. Суб'єктивний досвід можна розділити на образи, звуки, відчуття, смак і запах. Будь-який досвід можна передати за допомогою візуальної, аудіальної та кінестетичної сенсорних систем, а, відповідно, цей досвід можна переймати та передавати.

5. Смысл комунікації в реакції, яку вона викликає. У будь-якій ситуації, навіть негативній для нас, ми отримуємо інформацію про те, як вдосконалити свої дії, сформувані свою поведінку, щоб наступного разу досягти бажаного результату).

7. В основі будь-якої поведінки є позитивний намір.

8. Будь-яка поведінка – вибір найкращого варіанту з тих, що є на даний момент.

9. Кожний володіє всіма необхідними йому ресурсами.

10. Всесвіт – дружнє середовище, збагачене ресурсами [1].

Слід зазначити, що НЛП не є теорією для пізнання психіки. Даний підхід, на відміну від інших, є цілеспрямованим для використання в тренінгових технологіях. Цей напрямок розроблений для тренінгів, реалізується саме в них і містить в собі елементи всіх підходів.

По-шосте, це підхід основу якого складає рефлекторна теорія (І.П. Павлов, І.М. Сеченов та ін.)

Вихідною передумовою рефлекторної теорії І.М. Сеченова є положення про єдність організму із середовищем, про його активну взаємодію із зовнішнім світом. Це положення зумовило відкриття рефлексів головного мозку. Рефлекс головного мозку, за І.М. Сеченовим, є заученим, тобто не природженим, а набутим в ході індивідуального розвитку і залежить від умов, в яких він формується. Як відзначав І.П. Павлов, рефлекторна діяльність – це діяльність, через яку в організмі, наділеного нервовою системою, реалізується зв'язок з умовами життя. Ядром рефлекторного розуміння психічної діяльності служить положення, відповідно до якого психічні явища виникають в процесі здійснюваної мозком взаємодії індивіда зі світом. Саме тому, психічні процеси, невід'ємні від динаміки нервових процесів, не можуть бути відокремлені не від впливів зовнішнього світу на людину, не від її дій, вчинків, практичної діяльності, для регуляції якої вони служать. Психічна діяльність тому й регулює поведінку, що не тільки відображає дійсність, але й визначає значення відображених явищ для індивіда, їх відношення до його потреб.

Рефлекторна теорія І.П. Павлова поклала початок дослідженням умовнорефлекторного наuczіння, яке передбачає виникнення нових форм поведінки як умовних реакцій на певний стимул. Завдяки умовнорефлекторному наuczінню ці реакції складаються в одну систему, яка забезпечує реалізацію більш складної форми поведінки, ніж елементарні природжені реакції. Завдяки ж тому, що кожна реакція дає звіт про себе, для організму виникає можливість регулювання та управління процесом протікання цих реакцій.

Рефлекторний підхід являється основою тренінгів, пов'язаних з виробленням певних навичок і регуляцією поведінки. Положення про тимчасовість, нестійкість, здатність швидко зникати без постійного підкріплення, характерні для умовного рефлексу, відповідно, є притаманними навичкам, набутим в тренінгу й відповіддю на питання що до терміну зберігання тренінгового ефекту. Рефлекторний підхід може бути використаний у випадках, коли мова йде про формування певних дій, їх закріплення, підкріплення та нівелювання. Знаючи алгоритм формування шкідливих, небажаних дій, ми, відповідно, можемо пізнати механізми їх знищення, - що й є важливим інструментом, який може бути використаний в тренінгах.

По-сьоме, діяльнісний підхід (А.М. Леонтьєв, С.Л. Рубінштейн, Л.В.Виготський, К.О. Албуханова-Славська, Б.Г. Ананьєв та ін.)

Як відомо, основними видами діяльності є: спілкування, гра, учіння та праця. Всі вони носять розвиваючий характер, тобто при залучені і активній участі в них відбувається інтелектуальний та особистісний розвиток. Як зазначав С.Л. Рубінштейн в діяльності, всі психічні властивості особистості не тільки проявляються, але й формуються. Компонентами діяльності є вміння, навички та звички. Вміннями називають елементи діяльності, які дозволяють будь-що робити з високою якістю, наприклад точно і правильно виконувати будь-яку дію, операцію, серію дій або операцій. Навичками є дії, доведені до автоматизму в результаті багатократних повторень, які виконуються під контролем свідомості. Розвиток і вдосконалення діяльності можна розуміти, як перехід компонентів окремих умінь, дій і операцій на рівень навичок.

Фізіологічною основою автоматизації компонентів діяльності – дій і операцій, які перетворюються в навички - є перехід управління діяльністю на підсвідомий рівень регуляції і доведення її до автоматизму. Вміння - утворюються в результаті координації навичок, їх об'єднання в системи за допомогою дій, що знаходяться під свідомим контролем.

Фактично всі тренінгові технології прямо чи опосередковано використовують діяльнісний підхід. Таким чином, розроблюючи ту чи іншу тренінгову технологію, спрямовану на зміну конкретного психічного явища, важливо знати характер специфіки потреб та мотиваційної основи цього явища, мати інформацію про механізми цілеутворення та їх реалізацію, що визначають прояв напрямку даного явища. Ще більш важливим виступає уявлення про ті дії та операції, завдяки яким реалізується дане явище, якість чи властивість. При всьому цьому, зазначений підхід дозволяє відстежити ці механізми від елементарних досвідомих форм прояву психіки.

Отже, як правило, при конструюванні тренінгових вправ та дій за основу беруться різні концепції. Перевага таких вправ і дій у змісті тренінгу та його провідна ідея

дозволяють стверджувати, що він побудований в межах конкретного підходу. На сучасному етапі розвитку тренінгових технологій найчастіше при побудові тренінгів використовується еклектичний підхід.

Література

1. Алдер Г. НЛП: Современные психотехнологии. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 160 с.
2. Бакли Р., Кэйпл Дж. Теория и практика тренинга. – СПб.: Питер, 2002.
3. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: учеб. пособ. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Ось-89», 2005. – 256 с.
4. Витакер Д.С. Группы как инструмент психологической помощи. – М.: Независимая фирма «Класс», 2000. – 224 с.

Літвінова М.П.

*керівник психологічної служби-практичний психолог
Південноукраїнського національного педагогічного
університету імені К. Д. Ушинського*

ОСНОВНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

*«Головне завдання бізнесу - це виживання,
а головний принцип ділової економіки
- не отримання прибутку, а запобігання втрат»
Пітер Ф. Друкер*

У сучасних ринкових умовах проблема безпеки, як особистості так і підприємства в цілому, набуває особливого значення. Найскладнішою ланкою в системі безпеки виступає людський фактор, який може критично позначитись на успішності діяльності й вплинути на існування підприємства. Безпеку, пов'язану з персоналом, визначають як кадрову безпеку, яка є найважливішим чинником безпеки всіх сфер діяльності підприємства. Нехтування цим фактором здатне завдати серйозних збитків підприємству до повного його руйнування.

Кадрову безпеку можна визначити як процес запобігання потенційних і реальних загроз, ризиків пов'язаних з персоналом: використання трудового потенціалу, управління людськими ресурсами, вдосконалення трудових відносин та інше. Згідно з даними І. Г. Чумаріна близько 80% збитків матеріально активним підприємствам наносить їх власний персонал. Статистичні данні показують, що лише 20% злому комп'ютерних систем припадає на зовнішнє проникнення, при цьому 80% випадків відбуваються із залученням персоналу компанії.

Наведені дані також підтверджують, що кадрова безпека займає домінуюче місце по відношенню до інших видів безпеки, так як вона «працює» з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій складовій первинні.

Саме тому кадрова безпека займає в структурі економічної безпеки провідне місце і є актуальною при розгляді проблем, пов'язаних з безпекою підприємства.

Проблемі забезпечення кадрової безпеки, вмінню підбирати і управляти кадрами, присвячені роботи багатьох учених і практиків: Пітер Ф. Друкер, автор книги «Ефективний керівник», розглядає тему ефективності працівників розумової праці, які отримують в сучасній організації статус керівника і в силу свого посадового положення або знань відповідають за роботу, яка безпосередньо впливає на здатність даної організації функціонувати і досягати результатів; О. А. Нікітін у книзі «Економічна психологія», розглядає особливості прояву особистісних і групових властивостей та якостей в економічному середовищі, вплив на економічну поведінку, дії та успіх в діяльності; Любіл Верт, у книзі «Економічна психологія», відображає вплив мотивації, емоцій на нашу професійну діяльність, групову динаміку, а отже і на ефективність роботи; І. Г. Чумарін, у книзі «Запобігання втрат у роздрібній торгівлі. Перевірені засоби» представив систему запобігання втрат будь-якого торгового підприємства. Звичайно даною проблемою займались ще багато вчених (А. D. Chandler, О. І. Барановський, Т. Г. Васильців, Г. С. Вечканов, В. М. Дубель, Іванюта Т. М.) та інші.

У цьому повідомленні піде мова про два види потенційних загроз: зовнішні, що не залежать від волі і свідомості працівників підприємства і про внутрішні, які визначаються діями його співробітників. Безперечно, всі негативні впливи зовнішнього середовища впливають на процеси всередині підприємства і в цілому на її безпеку. Виділяють такі основні джерела загроз із зовнішнього середовища:

- підприємства-споживачі (відмова від закупівель продукції, вимоги про зміну цін і умов постачання);
- підприємства-постачальники (зміна цінової політики та зміна умов поставки ресурсів, сировини і комплектуючих);
- підприємства-конкуренти, які здійснюють різного роду акції (в тому числі прямі погрози, шантаж, економічне шпигунство);
- фінансово-кредитні установи (несподівана відмова в кредиті, затримка проводки платежів);
- фахівці з інформаційних технологій, які не є співробітниками підприємства, несанкціоноване проникаючи в систему інформаційних ресурсів;
- корумповані представники органів влади (проведення перевірок, оперативних заходів в ініціативному порядку, або за замовленням конкурентів з метою закриття підприємства чи вимагання хабарів);
- кримінальні структури (прямий тиск на підприємство та його партнерів, організація нападів на підприємство і його власність і т.п.).

Як приклади зовнішніх небезпек виступають:

- кращі умови мотивації у конкурентів;
- потрапляння співробітників в різні види залежностей і установка конкурентів на переманювання;
- інфляційні процеси, які можуть вплинути на розрахунок заробітної плати і прогнозування її динаміки.

Негативні впливи зовнішнього середовища, які роблять вплив на процеси всередині підприємства, на її безпеку можна уникнути, якщо на основі ефективного використання ресурсів, налагодити своєчасне виявлення різного роду небезпек і загроз в умовах конкуренції і господарського ризику; максимально послабити їх вплив, створивши умови для досягнення намічених цілей.

Крім зовнішніх загроз безпеки підприємства, як зазначалося вище, існують і внутрішні, що виникають з боку її власного персоналу. У цьому випадку, може йти мова про неусвідомлені загрози зі сторони персоналу, наприклад: некомпетентність, халатність, випадкова помилка. З іншого боку, відзначають усвідомлені дії, пов'язані з крадіжкою, шахрайством, умисним псуванням і знищенням майна підприємства, саботажем, хабарництвом, порушенням трудової дисципліни, створенням в колективі несприятливого морально-психологічного клімату, розголошенням комерційної таємниці та іншими протиправними діями співробітників.

Усе перераховане відноситься до внутрішніх загроз підприємства, джерелами яких можуть бути співробітники компанії.

При цьому виділяють три рівня внутрішніх загроз:

- в особі перших керівників і топ-менеджерів (пряме шахрайство, фальсифікація звітності, отримання хабарів, надання або продаж конкурентам інформації, які є комерційною таємницею підприємства);

- співробітники-фахівці основних і допоміжних виробництв (пряме злодійство фінансових, інформаційних засобів та продукції, продаж відомостей, які містять комерційну таємницю підприємства та ін.);

- робочі (крадіжка готової продукції, сировини, комплектуючих, фінансових коштів, умисне виведення з ладу обладнання та ін.).

Важливо відзначити і про збитки, пов'язані з неповним використанням трудового потенціалу. Йдеться про три основні якісні характеристики трудового потенціалу особистості:

- психофізіологічний потенціал (стан здоров'я, тип вищої нервової діяльності, тип працездатності, особливості індивідуально-психологічних властивостей особистості і т.п.);

- професійно-кваліфікаційний потенціал;

- соціально-особистісний, що включає інтереси, мотиви, цінності та ціннісні орієнтації.

Неповне використання трудового потенціалу може призвести до виникнення у працівників уявлень про неможливість застосування своїх професійних якостей, неадекватної оцінки результатів власної праці, про невідповідність винагороди щодо докладених трудових зусиль; викликати незадоволення умовами праці та інше.

На виникнення внутрішніх загроз підприємства, можуть вплинути багато факторів: недостатня кваліфікація персоналу; невисокий рівень розвитку системи управління персоналом; неефективна система навчання та розвитку персоналу; некваліфікований підбір персоналу; невірно побудована система мотивації; недостатня соціальна інформованість працівників стосовно справ підприємства; нерозвинена організаційна культура і т.п.

Сприяти запобіганню цілої низки проблем, пов'язаних з кадровою безпекою може проведення роз'яснювальної роботи з персоналом з приводу норм, принципів організаційної культури і ефективної поведінки, встановлення з співробітниками довірливих відносин, наявність корпоративних стандартів поведінки, відображених, наприклад, в корпоративному етичному кодексі, де будуть визначені необхідні для компанії моделі поведінки співробітників.

Найбільш відповідальним етапом в управлінні персоналом, є вміння наймати на роботу найбільш придатних людей, так як помилка в цьому питанні, може обійтися дуже дорого.

Підбір кадрів – ретельна робота, яка вимагає спеціальних здібностей, рис характеру, знань і умінь. Чим більшого значення для успіху підприємства набувають особисті якості співробітників, тим більш проявляється при підборі кадрів потреба в психологічних знаннях.

Зміст цього етапу багато в чому залежить від традицій, особливостей підприємства, що приймає нових співробітників, а також характеру посади, на яку підбирається кандидат, однак в загальному вигляді може бути представлено наступною схемою: «Первинний відбір – Співбесіда зі співробітниками відділу кадрів – Довідки про кандидата – Співбесіда з керівником – Випробування – Рішення про найм».

Отже, вірний підбір персоналу може гарантувати успішність та досягнення поставлених цілей підприємства. Можна сказати, що під час підбору персоналу здійснюється пошук, відбір, прийом на роботу тих, хто хоче працювати ефективно. Звичайно, вимоги до кандидатів можуть бути досить високі. Все залежить від вакансії і індивідуальних вимог керівників.

Прогнозування, планування, організація, прийняття рішень, мотивація, контроль та облік, ось ті функції, які необхідно оптимізувати керівнику. А реалізовувати стратегію оптимізації, вкрай важливо в рамках згуртованої і професійної команди. Отже люди, при цьому, є фундаментальною основою. Їх потрібно знайти, правильно мотивувати, поставити перед ними цілі. Добре підготовлений, освічений, думаючий працівник – один з основних «чинників виробництва», завдяки якому підприємства залишаються або стають конкурентоспроможними.

Відбір компетентного персоналу – це найскладніше завдання для кожного керівника. Для цього використовуються різні методи відбору персоналу. На сьогоднішній день існує кілька видів методів відбору компетентних співробітників. Отже необхідно вибрати найбільш відповідного кандидата, щоб підприємство продовжувало свою діяльність та розвиток.

До традиційних методів відбору співробітників можна віднести: резюме, співбесіду, анкетування, тестування. Резюме подається ще до особистої зустрічі здобувача та роботодавця. Популярність співбесіди пояснюється тим, що за невеликий період часу, в процесі бесіди, можливо, отримати досить повне уявлення щодо кандидата: його особистісних якостей, професійності, інтересів, хобі.

Важливий метод відбору персоналу – це проведення анкетування. Крім простих стандартних анкет, можуть бути використовувані більш складні, в яких

передбачається наявність варіантів відповідей на питання або відмова від відповіді. Такі анкети передбачають виявлення рівня ефективності кандидату на запропонованій посаді. При цьому велика частина питань може торкатись попереднього місця роботи. Крім цього, може бути включені питання, які описують різні життєві ситуації. Вони дозволять виявити реакцію кандидата на ситуацію яка може виникнути і прогнозувати його дії.

Тестування як метод відбору персоналу стало використовуватися відносно нещодавно. Даний метод дозволяє отримати найбільш достовірну інформацію щодо професійних якостей кандидата та його здатності виконувати певну роботу. Варто відзначити, що рекомендується використовувати лише тести, які розроблялися професійними психологами. Серед величезного розмаїття різних тестів бажано виділити ті, які використовуються частіше тести-опитувальники на виявлення: здатності якісно виконувати роботу, загального рівня здібностей, рівня інтелекту. Все це необхідно враховувати з метою підвищення ефективності діяльності компанії завдяки зміцненню її згуртованості, створення команди.

Оцінка ділових якостей працівника при відборі і підборі кадрів передбачає використання цілого комплексу різних методів. Бо тільки таким чином можна гарантувати більш достовірну інформацію про особистісні якості кандидата. Тому зазвичай прийнято використовувати відразу кілька методів, не обмежуючись одним.

В даний час, коли відбуваються зміни багатьох усталених раніше поглядів на життя, має надзвичайне значення дослідження змін ціннісних орієнтацій людини. Саме особливості цінностей цікаві при професійному відборі і підборі кадрів.

Це призводить до необхідності запропонувати використання методики діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-потребовій сфері О. Ф. Потьомкіної, яка спрямована на виявлення ступеня прояву соціально-психологічних установок. Методика складається з 80 питань, що освітлюють важливі аспекти життя. Перша частина (40 питань) показує, що важливіше для людини: альтруїзм чи егоїзм, процес або результат. Друга частина, (також 40 питань) спрямована на оцінку значущості свободи або влади, змісту роботи або грошей.

Людина з будь-установкою (точніше з набором установок, досить рідко лише одна установка виявляється повністю домінуючою) може знайти як своє місце в суспільстві, так і свій спосіб зруйнувати все навколо себе.

Даний тест дозволяє дізнатися як чи чому людина буде діяти певним чином. Разом з цим тестом можна застосовувати і опитувальник Томаса «Методика діагностики схильності особистості до конфліктної поведінки». Цей опитувальник дозволяє з'ясувати, наскільки людина схильна до суперництва і співпраці в колективі, чи прагне вона до компромісів, уникає конфліктів або, навпаки, намагається загострити їх. За допомогою даної методики можна також оцінити ступінь адаптації кожного співробітника до того чи іншого колективу, спільної діяльності.

Звичайно у житті кожної людини відбуваються різні неприємні події, які можуть вплинути на його лояльність до підприємства. Тому необхідно своєчасно дізнаватися про такі ситуації в житті працівників і намагатися знаходити вихід зі скрутного становища. Отже персонал має суттєвий, а в більшості випадків навіть

вирішальний вплив на економічну безпеку підприємства. У зв'язку з цим підбір кадрів, їх вивчення, розстановка в значній мірі підвищують стійкість комерційних підприємств до можливих зовнішніх і внутрішніх негативних впливів.

Регулярне вивчення всіх категорій персоналу, розуміння об'єктивних потреб співробітників, їх провідних інтересів, справжніх мотивів поведінки та інше – дозволяє керівникам попереджати і виявляти ненадійність персоналу.

Література

1. Андреев С. В., Волкова В. К. Поиск персонала. Оформление приема на работу / С. В. Андреев, В. К. Волкова: учеб. пособ. – М.: Альфа-Пресс, 2007.
2. Питер Ф. Друкер. Эффективный руководитель / Питер Ф. Друкер. Издательство: Вильямс. 2007. – 105 с.
3. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты / Даниил Яковлевич Райгородский. Учебное пособие. Ред. и сост. – Самара, Издательский Дом «БАХРАХ», 1998. – 672 с.
4. Шегельман И. Р. Кадровая безопасность / И. Р. Шегельман, М. Н. Рудаков. – Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2006. – 96 с.
5. Электронный ресурс: Психологический тест при приёме на работу - достоинства и недостатки. Режим доступа: <http://homeurist.com/trud/rabota/psixologicheskij-test.html>.
6. Электронный ресурс: Краткий курс лекций по дисциплине «Экономическая безопасность». Режим доступа: http://studme.org/1584072021600/ekonomika/ekonomicheskaya_bezopasnost.
7. Электронный ресурс: Прогноз финансовых рисков. Что такое кадровая безопасность. И. Г. Чумарин. Режим доступа: <http://bre.ru/security/20813.html>.

Філатова Н. В.,

практичний психолог, магістр управління,

Україна

ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ, СЛУХАЧІВ КУРСІВ У МЕЖАХ ПРОЕКТУ «УКРАЇНА-НОРВЕГІЯ», ЯК УМОВА ЇХ УСПІШНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ

Вважаємо за доцільне продовжити огляд практичних рекомендацій психологічної спрямованості, якій раніше нами подано у другому випуску навчального посібника «Менеджмент підприємницької діяльності» [15].

Наша країна переживає зараз важкий період. Зміни, що відбуваються в українському суспільстві в останні роки, стосуються найрізноманітніших сторін життя населення. Безпосереднім чином це торкнулося і військовослужбовців

Збройних Сил України, які підлягають звільненню у запас і (або) звільнених з військової служби, включаючи членів їх сімей.

В рамках реалізації проекту «Україна-Норвегія» на базі Південноукраїнського національного педагогічного університету здійснюється переорієнтація військових на цивільні спеціальності та надання дійсної компетентної допомоги в започаткуванні власного малого бізнесу,

Важливою й необхідною умовою успішності цього процесу є соціальна адаптація військовослужбовців і членів їх сімей до цивільних умов життя.

У зв'язку з вищезначеним, вважаємо за необхідне запропонувати деякі практичні рекомендації психологічної спрямованості, призначені не тільки слухачам курсів, а, можливо, у разі необхідності, організаторам, виконавцям і учасникам інших програм з адаптації та конверсії, усім, хто прагне до особистісного саморозвитку.

Сподіваємося, що запропоновані матеріали, які є по суті лише маленьким кроком у напрямку формування психологічного мислення і психологічної культури, викличуть жвавий інтерес, тому що є безпосередньими відповідями на сучасні запити слухачів курсів.

Ψ ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ

Поки людина не здається, вона сильніша своєї долі
Еріх Марія Ремарк

Істина людини – це те, що робить її людиною
Антуан де Сент-Екзюпері

Людина стає тим, що вона є, завдяки справі, яку вона робить своєю
Карл Теодор Ясперс

Завдання практикума:

1. допомогти формуванню уявлення щодо психологічної культури, психологічної компетентності та психологічної грамотності;
2. визначити необхідність їх практичного застосування у житті та професійної діяльності;
3. сприяти актуалізації потенціалу саморозвитку особистості;
4. освоєння методів самопомоги, саморегуляції, відновлення психоемоційного рівноваги і працездатності;
5. Розвиток індивідуальних навичок подолання тривоги та напруження.

Сучасні стрімкі зміни в соціально-економічному, науково-технічному, демографічному, екологічному, соціокультурному середовищі українського суспільства не можуть не торкнутися кожного громадянина країни.

Ці глибинні зміни в суспільстві, соціальна і економічна нестабільність призводять до появи почуття невпевненості в завтрашньому дні, стають причинами

дестабілізації психіки, і, в кращому випадку, спонукають до пошуку опори, захисту, необхідності особистості переглянути свої уявлення про сенс життя, усвідомити свою відповідальність за своє майбутнє, майбутнє близьких людей і всієї країни.

Людині бракує знань та умінь подолання складних життєвих ситуацій конструктивними способами, навичок саморегуляції, здатності розуміти і перетворювати свій емоційний стан, здібностей до рефлексії – тобто всього того, що в своїй сукупності визначає психологічну культуру особистості.

А суспільству бракує розуміння цінності кожної людини, що приводить до девальвації моральних ідеалів, знецінення етичних засад, ослаблення культури мови, розвитку етнічних упереджень, процвітанню цинізму і глухоті до чужого горя.

Згідно із зазначеним вище, на наш погляд, доречно розглянути поняття психологічної культури. Відповідний термін поки що не ввійшов в звичний науковий обіг і є не досить вивченим в межах психології та інших суміжних наук. Однак в змістовному плані він досить добре зрозумілий фахівцям.

Відомо, що культура – поняття складне, багатоаспектне і міждисциплінарне. «Культура – це величезна цілісне явище, яке робить людей, що населяють певний простір, з просто населення – народом, нацією» відзначав великий гуманіст свого часу Д. С. Ліхачов [8].

Є. О. Клімов вважає, що психологічна культура це «частина загальної культури людини (як члена сім'ї, громадянина, фахівця), що припускає освоєння їм системи знань в області основ наукової психології, основних умінь у справі розуміння особливостей психіки (своїї і оточуючих людей) і використання цих знань в повсякденному житті, в самоосвіті і професійної діяльності» [5].

Психологічна культура, за О. І. Мотковим, це напрацьована і засвоєна особистістю *система конструктивних способів, умінь самопізнання, спілкування, саморегуляції емоцій і дій, творчого пошуку, ведення справ та саморозвитку*. Фахівець більш глибоко розкриває сутність поняття - це поведінкова, процесуальна складова життя особистості, що виявляється в її *реальних вчинках*, заснованих на широкому репертуарі вироблених умінь володіння собою оптимальним чином. Психологічна культура – розумна самоорганізація і самореалізація своїх прагнень з урахуванням внутрішніх потреб, можливостей, і особливостей навколишнього середовища [9].

«... Це турбота про своє психічне здоров'я, вміння виходити з психологічних криз самому і допомагати близьким людям ...» визначено у збірнику «Психологічна допомога і консультування в практичній психології» під загальною редакцією М. К. Тутушкіної [11].

Слід вважати важливим і положення Л. С. Колмогорової та О. Г. Холодкової, які стверджують: «це системна характеристика людини, що дозволяє їй ефективно самовизначатися і самореалізовуватися в житті, що сприяє успішній соціальній адаптації, саморозвитку і задоволеності життям» [6].

В. В. Семикин вважає, що психологічна культура – це багатовимірне психологічне явище, яке поєднує в собі як загальні компоненти, наприклад, загальнолюдські цінності і соціальні норми, так і особливі складові – своєрідність етнічного менталітету і способів

соціальної взаємодії, а також і одиничні - індивідуально-своєрідний стиль відносин і поведінки.

На думку І. В. Дубровіної, відомого науковця у сфері психологічного супроводу освіти, психологічна культура особистості є результатом глибинної взаємодії розвитку, навчання і виховання людини та включає:

- *знання наукових основ психології;*
- *розуміння значення загальної культури для розвитку особистості і індивідуальності;*
- *розуміння цінності і неповторності кожної людини;*
- *бажання і вміння розуміти найбільш суттєві особливості у себе самого і іншої людини, визначити істинний сенс вчинків, настроїв;*
- *бажання і вміння розуміти оточуючих людей, враховувати і поважати в спілкуванні з ними їхні інтереси, смаки, звички, настрої, щиро відгукуватися на їх почуття і переживання;*
- *здатність правильно реагувати на можливі протиріччя, розбіжності в думках, оцінках і уявленнях, що виникають у людей;*
- *вміння володіти собою, своєю поведінкою, проявами своїх почуттів і відносин;*
- *потребу і вміння не принизити свого почуття особистісної гідності та гідності іншої людини;*
- *благородство почуттів і вчинків, здатність до співпереживання [3].*

Психологічну культуру особистості визначає і розвиток рефлексії. Розглядаючи людину як суб'єкта життя, С. Л. Рубінштейн вказав на два основних способи існування людини, серед яких власне людським способом стає рефлексія, яка виводить людину подумки за її межі: «З появою рефлексії пов'язане філософське осмислення життя» [12]. Згідно до ідей відомого філософа, антрополога, теолога П'єра Тейяра де Шардена, рефлексія - те, що відрізняє людину від тварин, завдяки їй людина може не просто знати щось, але ще й знати про своє знання. Напевно тому, внутрішньою умовою розвитку психологічної культури особистості І. В. Дубровіна бачить саме рефлексію, розвиток світоглядних почуттів.

Таким чином, з розвитком наукових досліджень з вищезначеної тематики проблема такого соціально-психологічного феномена, як психологічна культура не втрачає своєї актуальності і практичної значущості, а стає об'єктом комплексних наукових досліджень, обумовлених провідною роллю цього феномену в найважливіших процесах життєдіяльності людини – міжособистісному спілкуванні, соціальної адаптації, продуктивному особистісному розвитку.

Наприкінці, згадаємо нашого великого співвітчизника, одесита, відомого психолога та філософа Сергія Леонідовича Рубінштейна, який стверджував: «Говорити, що життя прекрасне, стверджуючи цим, ніби все в ньому добре і прекрасне, – це жалюгідна фальш; говорити, що життя огидне, жахливе, нібито перекреслюючи цим все прекрасне, чим воно так багате, - це брехня, яка свідчить про власне банкрутство. Життя могутнє, нескінченно різноманітне і чревате всім добрим і злим. І у людини в кінцевому рахунку одна справа в житті: самому привносити в нього, скільки тільки може він, краси і добра» [12].

Таким чином, на цій оптимистичній ноті і життєствердної позиції відомого психолога та, зокрема, нашої будемо використовувати наші з вами психологічні знання в інтересах кожної людини з єдиною метою допомоги в розкритті її свідомості, особистості, самостійності, індивідуальності, зміцненню її психологічного здоров'я.

Ψ ДІАГНОСТИЧНИЙ БЛОК

1. Тест-опитувальник для визначення рівня самооцінки (за С. В. Ковальовим) [16]

Мета тесту: визначення рівня самооцінки особистості.

Інструкція.

Вам запропоновано 32 ствердження і п'ять можливих варіантів відповідей, кожен з яких відповідає певній кількості балів. Висловлюючи ступінь своєї згоди зі ствердженнями, ви проставляєте бали:

4 – дуже часто; 3 – часто; 2 – іноді; 1 – рідко; 0 – ніколи.

1. Мені хочеться, щоб мої друзі підбадьорювали мене.
2. Постійно відчуваю свою відповідальність за роботу (навчання).
3. Я турбуюся про своє майбутнє.
4. Багато хто мене ненавидять.
5. Я володію меншою ініціативою, ніж інші.
6. Я турбуюся за свій психічний стан.
7. Я боюся виглядати дурнем.
8. Зовнішній вигляд інших куди краще, ніж мій.
9. Я боюся виступати з промовою перед незнайомими людьми.
10. Я часто допускаю помилки.
11. Як шкода, що я не вмію говорити як слід з людьми.
12. Як шкода, що мені не вистачає впевненості в собі.
13. Мені б хотілося, щоб мої дії частіше підбадьорювали інші.
14. Я занадто скромний.
15. Моє життя марне.
16. Багато хто має неправильні думки про мене.
17. Мені ні з ким поділитися своїми думками.
18. Люди чекають від мене багато чого.
19. Люди не особливо цікавляться моїми досягненнями.
20. Я злегка ніяковію.
21. Я відчуваю, що багато людей не розуміють мене.
22. Я не відчуваю себе в безпеці.
23. Я часто даремно хвилююся.
24. Я відчуваю себе ніяково, коли вхожу в кімнату, де вже сидять люди.
25. Я відчуваю себе скутим.
26. Я відчуваю, що люди говорять про мене за мою спиною.

27. Я впевнений, що люди майже все приймають легше, ніж я.
28. Мені здається, що зі мною повинна трапитися якась неприємність.
29. Мене хвилює думка про те, як люди ставляться до мене.
30. Як шкода, що я не так товариський.
31. У суперечках я висловлююся лише тоді, коли впевнений у своїй правоті.

Обробка результатів.

Проводиться підсумовуванням балів за всіма 32 ствердженнями.

Інтерпретація результатів.

Сума балів від 0 до 25 говорить про високий рівень самооцінки, при якому людина, як правило, не обтяжена сумнівами, адекватно реагує на зауваження інших і тверезо оцінює свої дії.

Сума балів від 26 до 45 свідчить про середній рівень самооцінки. Людина з таким рівнем самооцінки час від часу відчуває незрозумілу незручність у взаєминах з іншими людьми, нерідко недооцінює себе і свої здібності без достатніх на те підстав.

Сума балів від 46 до 128 вказує на низький рівень самооцінки, при якому людина нерідко болісно переносить критичні зауваження на свою адресу, частіше намагається підлаштуватися під думку інших людей, сильно страждає від надлишкової сором'язливості.

2. Тест «Шкала самооцінки та рівня домагань Дембо-Рубінштейн» (за Т. Дембо, С. Я. Рубінштейн, модифікація А. М. Прихожан) [10]

Мета методики: заснована на безпосередньому оцінюванні випробовуваним самого себе та спрямована на вивчення самооцінки.

Інструкція. Будь-яка людина оцінює свої здібності, можливості, характер та ін. Рівень розвитку кожної якості, сторони людської особистості можна умовно зобразити вертикальною лінією, нижня точка якої буде символізувати найнижчий розвиток, а верхня - найвищий. Вам пропонуються сім таких ліній. Вони позначають:

1. здоров'я;
2. розум, здібності;
3. характер;
4. авторитет у однолітків;
5. вміння багато чого робити своїми руками, умілі руки;
6. зовнішність;
7. впевненість в собі.

На кожній лінії рискою (–) відзначте, як Ви оцінюєте розвиток у себе цієї якості, сторони вашої особистості в даний момент часу. Після цього хрестиком (x) відзначте, при якому рівні розвитку цих якостей, сторін Ви були б задоволені собою або відчували гордість за себе.

Час, що відводиться на заповнення шкали 10 – 12 хвилин.

Обробка і інтерпретація результатів

Обробка проводиться по шести шкалах (перша, тренувальна – «здоров'я» – не враховується). Кожна відповідь виражається в балах. Як вже наголошувалося раніше, довжина кожної шкали 100мм, відповідно до цього відповіді отримують кількісну характеристику (наприклад, 54мм = 54 балам).

1. По кожній з шести шкал необхідно визначити:

- a. рівень домагань – відстань в мм від нижньої точки шкали («0») до знаку «х»;
- b. висоту самооцінки – від «о» до знаку «-»;
- c. значення розбіжності між рівнем домагань і самооцінкою — відстань від знаку «х» до знаку «-», якщо рівень домагань нижче самооцінки, він виражається негативним числом.

2. Розрахувати середню величину кожного показника рівня домагань і самооцінки по всіх шести шкалах.

Рівень домагань.

- Норму, реалістичний рівень домагань, характеризує результат від 60 до 89 балів.
- Оптимальний – порівняно високий рівень – від 75 до 89 балів, підтверджує оптимальне уявлення про свої можливості, що є важливим чинником особистісного розвитку.
- Результат від 90 до 100 балів зазвичай засвідчує нереалістичне, некритичне відношення до власних можливостей.
- Результат менше 60 балів свідчить про занижений рівень домагань, він – індикатор несприятливого розвитку особистості.

Рівень самооцінки.

- Кількість балів від 45 до 74 («середня» і «висока» самооцінка) засвідчують реалістичну (адекватну) самооцінку.
- Кількість балів від 75 до 100 і вище свідчить про завищену самооцінку і указує на певні відхилення у формуванні особистості. Завищена самооцінка може підтверджувати особистісну незрілість, невміння правильно оцінити результати своєї діяльності, порівнювати себе з іншими; така самооцінка може указувати на істотні спотворення у формуванні особистості – «закритості для досвіду», нечутливості до своїх помилок, невдачам, зауваженням і оцінкам тих, що оточують.
- Кількість балів нижче 45 указує на занижену самооцінку (недооцінку себе) і свідчить про крайнє неблагополуччя в розвитку особистості. За низькою самооцінкою можуть ховатися два абсолютно різних психологічних явища: справжня непевненість в собі і «захисна», коли декларування (самому собі) власного невміння, відсутності здатності і тому подібного дозволяє не докладати ніяких зусиль.

Бланк до тесту

Здоровый	Умный, способный	Хороший характер	Авторитетен у сверстников	Способный	Красивый	Уверенный в себе
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Больной	Глупый, неспособный	Плохой характер	Презирается сверстниками	Не способный	Некрасивый	Не уверенный в себе
здоровье	ум, способности	характер	авторитет у сверстников	умение многое делать своими руками, умелье руки	внешность	уверенность в себе

3. Методика дослідження локусу контролю (Rotter's Internal-External Locus of Control Scale) за Джуліаном Роттером (Julian B. Rotter) [4]

Методика запропонована Джуліаном Роттером в 1966 році на основі власної теорії суб'єктивної локалізації контролю.

Під «локусом контролю» розуміється стійка особистісна характеристика, яка відображає схильність людини пояснювати причини подій зовнішніми або внутрішніми факторами. Запропонована методика виділяє два типи локусу контролю: екстернальний (відповідальність за успіхи і невдачі свого життя приписуються зовнішнім обставинам) і інтернальний (відповідальність приписується собі самому).

Людей із зовнішнім локусом контролю, схильних пояснювати наслідки своїх вчинків впливом обставин, прийнято називати екстерналами, оскільки відповідальність за свою діяльність вони приписують виключно зовнішнім умовам. Протилежний тип – інтерналі. Люди цього типу вважають відповідальними за результати своєї діяльності тільки самих себе. Навіть якщо обставини несприятливі, інтерналі не стануть виправдовувати себе за помилки або невдачі.

Люди, що володіють внутрішнім локусом контролю, більш впевнені в собі, послідовні і наполегливі в досягненні поставленої мети, врівноважені, доброзичливі і незалежні. Схильність до зовнішнього локусу контролю, навпаки, проявляється в невпевненості, неврівноваженості, тривожності, підозрливості, конформності і агресивності. Здавалося б, позиція екстерналів зручніша і повинна забезпечувати їм більш сприятливе положення в соціальному оточенні. Однак численні психологічні спостереження і експерименти виявили стійку закономірність: інтерналі частіше досягають успіху в творчій і професійній діяльності, менш тривожні і агресивні, здатні стійкіше захищати свої принципи, ніж екстернали. Інтерналі менш підозрілі у взаєминах, частіше викликають довіру, домагаючись своєї мети. «Чистих» інтерналів або екстерналів практично не існує. В кожній людині є частка впевненості в своїх силах і здібностях, і частка психологічної залежності від обставин.

Шкали: екстернальність, інтернальність

Мета тестування. Виявлення локусу контролю респондентів.

Інструкція до тесту. Прочитайте кожне висловлювання в парі і вирішите, з яким з них ви згодні більшою мірою. На бланку відповідей обведіть кружком одну з букв – «а» або «б».

Стимульний матеріал:

№	Варіант «а»	Варіант «б»
1	Діти потрапляють в біду тому, що батьки занадто часто їх карають.	У наш час неприємності відбуваються з дітьми частіше за все тому, що батьки занадто м'яко ставляться до них.
2	Багато невдач відбуваються від невезіння.	Невдачі людей є результатом їх власних помилок.
3	Одна з головних причин, чому відбуваються аморальні вчинки, полягає в тому, що оточуючі миряться з ними.	Аморальні вчинки будуть відбуватися завжди, незалежно від того, наскільки ретельно навколишні намагаються їм запобігти.

4	Зрештою до людей приходять заслужене визнання.	На жаль, заслуги людини часто залишаються невизнаними.
5	Думка, що викладачі несправедливі до учнів, невірна.	Багато учні не розуміють, що їх відмітки можуть залежати від випадкових обставин.
6	Успіх керівника багато в чому залежить від вдалого збігу обставин.	Здібні люди, які не стали керівниками, самі не використали свої можливості.
7	Як би ви не старалися, деякі люди все одно не будуть симпатизувати вам.	Той, хто не зумів завоювати симпатії оточуючих, просто не вміє ладити з іншими.
8	Спадковість відіграє головну роль у формуванні характеру і поведінки людини.	Тільки життєвий досвід визначає характер і поведінку.
9	Я часто помічав справедливість приказки: «Чому бути – того не минути».	По-моєму, краще прийняти рішення і діяти, ніж сподіватися на долю.
10	Для гарного фахівця навіть перевірка з пристрасстю не представляє труднощів.	Навіть добре підготовлений фахівець зазвичай не витримує перевірки з пристрасстю.
11	Успіх є результатом наполегливої праці і мало залежить від везіння.	Щоб домогтися успіху, потрібно не упустити нагоду.
12	Кожен громадянин може впливати на важливі; державні рішення.	Суспільством керують люди, які висунуті на громадські посади, а пересічна людина мало що може зробити.
13	Коли я будує плани, то я взагалі переконаний, що зможу здійснити їх.	Не завжди розсудливо планувати своє життя далеко вперед, тому що багато чого залежить від того, як складуться обставини.
14	Є люди, про яких можна сміливо сказати, що вони погані.	В кожній людині є щось хороше.
15	Здійснення моїх бажань не пов'язане з везінням.	Коли не знають як бути, підкидають монету. По-моєму, в житті можна часто вдаватися до цього.
16	Керівником нерідко стають завдяки щасливому збігу обставин.	Щоб стати керівником, потрібно вміти управляти людьми. Везіння тут ні при чому.

17	Більшість з нас не можуть впливати скільки-небудь серйозно на світові події.	Беручи активну участь у суспільному житті, люди можуть керувати подіями в світі.
18	Більшість людей не розуміють, наскільки їхнє життя залежить від випадкових обставин.	Насправді така річ, як везіння, не існує.
19	Завжди потрібно вміти визнавати свої помилки.	Як правило, краще не підкреслювати своїх помилок.
20	Важко дізнатися, чи дійсно ви подобаєтеся людині чи ні.	Число ваших друзів залежить від того, наскільки ви викликаєте прихильність до себе інших.
21	Зрештою неприємності, які трапляються з нами, врівноважуються приємними подіями.	Більшість невдач є результатом відсутності здібностей, незнання, ліні або всіх трьох причин разом узятих.
22	Якщо докласти чималих зусиль, то формалізм і бездушність можна викоринити.	Є речі, з якими важко боротися, тому формалізм і бездушність не викоринити.
23	Іноді важко зрозуміти, на чому ґрунтуються керівники, коли вони висувають людину на заохочення.	Заохочення залежать від того, наскільки ретельно людина трудиться.
24	Хороший керівник очікує від підлеглих, щоб вони самі вирішували, що вони повинні робити.	Хороший керівник ясно дає зрозуміти, в чому полягає робота кожного підлеглого.
25	Я часто відчуваю, що мало впливаю на те, що відбувається зі мною.	Не вірю, що випадок або доля можуть відігравати важливу роль у моєму житті.
26	Люди самотні через те, що не виявляють дружелюбності до оточуючих.	Марно дуже старатися заручитися підтримкою людей: якщо ти їм подобаєшся, то подобаєшся.
27	Характер людини залежить головним чином від його сили волі.	Характер людини формується в основному в колективі.
28	Те, що зі мною трапляється - це справа моїх власних рук.	Іноді я відчуваю, що моє життя розвивається в напрямку, що не залежить від моєї сили волі.
29	Я часто не можу зрозуміти, чому керівники чинять саме так, а не інакше.	Зрештою, за погане управління організацією відповідальні самі люди, які в ній працюють.

Обробка і інтерпретація результатів тесту

Ключ до тесту

• **Екстернальність:** 2а, 3б, 4б, 5б, 6а, 7а, 9а, 10б, 11б, 12б, 13б, 15б, 16а, 17а, 18а, 20а, 21а, 22б, 23а, 25а, 26б, 28б, 29а.

• **Інтернальність:** 2б, 3а, 4а, 5а, 6б, 7б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13а, 15а, 16б, 17б, 18б, 20б, 21б, 22а, 23б, 25б, 26а, 28а, 29б.

Загальна і максимальна сума балів по інтернальності і екстернальності становить 23, оскільки 6 з 29 питань є фоновими.

Про спрямованість локусу контролю слід судити за відносним перевищення результатів одного виміру над іншим.

Інтерпретація результатів тесту. У практиці психодіагностики локус контролю свідчить про когнітивний стиль, що проявляється в сфері навчання, в тому числі і професійного. Оскільки когнітивні компоненти психіки присутні у всіх її явищах, то уявлення про локус контролю поширюються і на характеристики особистості в її діяльності.

Для екстерналів властива зовні спрямована захисна поведінка, у якості атрибуції ситуації вони вважають за краще мати шанс на успіх. У загальному плані це вказує на те, що будь-яка ситуація екстерналів бажана як зовні стимульована, причому у випадках успіху відбувається демонстрація здібностей.

Екстернал переконаний, що його невдачі є результатом невезіння, випадковостей, негативного впливу інших людей. Схвалення і підтримка таким людям дуже необхідні, інакше вони працюють все гірше. Однак особливої вдячності за співчуття від екстерналій не доводиться очікувати.

Інтернали мають атрибуцією ситуації найчастіше переконання в невідповідності їх успіхів або невдач, що залежать від компетентності, цілеспрямованості, рівня здібностей і є закономірним результатом цілеспрямованої діяльності і самодіяльності.

У структуруванні процесу цілеутворення і його стратегій провідною мотивацією для інтерналів є пошук еґо-ідентичності, незалежно і ортогонально по відношенню до екстравертірованості або інтровертірованості. Внаслідок більшої когнітивної активності інтернали мають ширші часові перспективи, що охоплюють значну безліч подій як майбутнього, так і минулого. При цьому їх поведінка направлена на послідовне досягнення успіху шляхом розвитку навичок і більш глибокої обробки інформації, постановки все зростаючих за своєю складністю завдань. Потреба в досягненні, таким чином, має тенденцію до підвищення, пов'язану зі збільшенням значень особистісної та реактивної тривожності, що є передумовою для можливої більшої фрустрованості і меншою стресостійкістю у випадках серйозних невдач. Однак в цілому і в реальному, що спостерігається зовні, поведінка

інтерналів справляє враження досить упевнених в собі людей, тим більше що в житті вони частіше займають більш високе суспільне становище, ніж екстернали, - як вважають Дж. Дігман, Р. Кеттелл і Дж. Роттер.

10. Тест-опитувальник «Діагностика потреби в самовдосконаленні» (за Г. Д. Бабушкіним) [2]

Мета опитувальника: діагностика потреби в самовдосконаленні.

Потреба в самовдосконаленні є глибинним особистісним утворенням. Прояв її у суб'єкта характеризує його як активного творця самого себе, як цілеспрямовану особистість, що не зупиняється в своєму розвитку. Дана потреба є джерелом активності особистості в різних видах діяльності і в своєму розвитку.

Інструкція. Перед Вами опитувальник, мета якого – з'ясувати особливості поведінки в різних ситуаціях. Відповідаючи на питання, Ви повинні вибрати одну з трьох запропонованих відповідей і записати її в опитувальному аркуші навпроти номера питання.

1. Чи представляв для Вас інтерес брати участь будь-коли в конкурсах, олімпіадах, виставках, змаганнях?

а) так; б) не надто; в) ні.

2. Як Ви вважаєте, чи повинна людина доводити свої вміння і навички до досконалості?

а) так; б) не завжди; в) ні.

3. Характерно чи для Вас прагнення виконувати лідерські функції, чи подобається вам це?

а) так; б) не завжди; в) ні.

4. Самовиховання і самоосвіта має бути обов'язковим, якщо людина хоче досягти досконалості в чомусь?

а) так; б) не завжди; в) ні.

5. Програючи на змаганнях або отримуючи низьку оцінку (наприклад, на іспитах) Ви:

а) переживаєте і прагнете в майбутньому зайняти більш високе місце, підвищити оцінку; б) не завжди так; в) немає таких почуттів.

6. Якою мірою у Вас виражено прагнення до досягнення поставлених цілей?

а) швидше недостатньо; б) напевно достатньо; в) достатньо.

7. Поразки і невдачі мобілізують мене на досягнення поставленої мети:

а) так; б) не завжди; в) ні.

8. Чи завжди вас задовольняли оцінки, одержувані на іспитах?

а) так; б) не завжди, іноді; в) ні.

9. У житті людина повинна керуватися перспективними цілями

а) швидше найближчими; б) важко відповісти; в) так, перспективними.

10. Характерно чи для Вас постійне відчуття незадоволеності досягнутим?

а) ні; б) не завжди, іноді; в) так.

11. Приступаючи до гри в шахи, шашки, футбол, теніс і т. п. головним для учасників є:

а) перемога; б) процес гри; в) не знаю.

12. Характерно чи для Вас виконання будь-якої роботи з найвищою якістю?

а) так; б) не завжди; в) ні.

13. Постійного азарту в чому-небудь у мене не виявляється.

а) проявляється; б) іноді; в) так, так і є.

14. Для мене краще працювати самостійно, ніж з ким-то.

а) так; б) не завжди; в) ні.

15. Виступая в будь-яких змаганнях людина повинна прагнути до найвищих результатів.

а) так; б) не завжди так; в) ні.

16. Находясь в компанії друзів, я вважаю за краще більше слухати, ніж говорити.

а) так; б) не завжди так; в) ні.

17. У незнайомій компанії я не відчуваю незручності від присутності людей незнайомих мені.

а) відчуваю; б) не завжди; в) так, відчуваю.

18. Як Ви вважаєте, що спонукає людей до відмінного навчання, до високих показників в роботі, спорті?

а) важко відповісти; б) матеріальне стимулювання; в) прагнення бути першим.

19. Навколишні вважають мене безініціативною людиною.

а) так; б) не завжди; в) ні.

20. Кожна людина, що поважає себе, повинна постійно ставити собі все більш високі цілі.

а) ні; б) не завжди; в) так.

21. Як Ви вважаєте, чи приємно людині читати про себе позитивні відгуки в газетах, чути на зборах?

а) так; б) не всім; в) не знаю.

22. Чи вважаєте Ви, що знайшли своє покликання в житті?

а) так; б) не впевнений в цьому; в) ні.

23. Який геометричної фігури ви віддаєте перевагу?

а) кулі; б) кубу; в) циліндру.

24. Як багато часу ви приділяєте своєму улюбленому заняттю?

а) дуже багато; б) не багато; в) напевно, мало.

25. У процесі виконання будь-якої роботи я контролюю себе, щоб переконатися, що я роблю все правильно.

а) так; б) не завжди; в) ні.

26. Ви погоджуєтесь, коли Вас вибирають ватажком в будь-якої грі?

а) в основному ні; б) іноді; в) так.

27. Чи часто Ви виступаєте з критикою своїх товаришів, фільмів, газетних статей і т. п.?

а) рідко; б) іноді; в) часто.

28. Якби на зборах Вас запропонували обрати керівником (старостою в групі, начальником цеху, командиром студентського загону і т. п.), а в процесі голосування вибрали б іншого, то:

а) це мене не торкнуло би; б) не знаю, не бувало такого; в) було б трохи неприємно.

29. Я б вважав за краще хоча і не помітну роботу, але престижну і високооплачувану.

а) так; б) не знаю; в) ні.

30. Я завжди досягаю поставленої мети, які б труднощі не доводилося долати.

а) рідко; б) не завжди; в) так, так і є.

Ключ до опитувальника.

Відповіді:

○ в питаннях з 1 по 5, з 11 по 15, з 21 по 25 оцінюються наступним чином:

а – 3 бали, б – 2 бали, в – 1 бал;

○ в питаннях з 6 по 10, з 16 по 20, з 26 по 30 оцінюються наступним чином:

а – 1 бал, б – 2 бали, в – 3 бали.

Знаходиться загальна сума балів всіх питань.

Інтерпретація результатів.

Виразність потреби в самовдосконаленні визначається за шкалою:

○ висока ступінь вираженості потреби - 71-90 балів;

○ середня ступінь вираженості потреби - 62-70 балів;

○ низький ступінь вираженості потреби - 30-61 бал.

11. Тест-опитувальник «Самооцінка рівня онтогенетичної рефлексії» (за М. Фетискіним, В. Козловим, Г. Мануйловим) [14]

Мета та призначення опитувальника. Методика націлена на вивчення рівня онтогенетичної рефлексії, що припускає аналіз минулих помилок, успішного і неуспішного досвіду життєдіяльності.

Інструкція. Нижче приведені питання, на які необхідно відповідати у формі «так» (+) у разі ствердної відповіді або «ні» (-) у разі негативної відповіді і «не знаю» (0), якщо ви сумніваєтеся в відповіді.

Опитувальник.

1. Чи траплялось Вам коли-небудь зробити життєву помилку, результати якої Ви відчували протягом декількох місяців або років?

2. Чи можна було уникнути цієї помилки?

3. Чи траплялось Вам наполягати на власній думці, якщо Ви не упевнені на 100% у його правильності?

4. Чи розповіли б Ви кому-небудь з найближчих про свою найбільшу життєву помилку?

5. Чи вважаєте Ви, що в певному віці характер людини вже не може змінитися?

6. Якщо хтось доставив Вам невелике засмучення, чи можете Ви швидко забути про це і перейти до звичайного розпорядку?

7. Чи вважаєте Ви себе іноді невдахою?

8. Чи вважаєте Ви себе людиною з великим почуттям гумору?

9. Якщо б Ви могли змінити найважливіші події, що мали місце у минулому, побудували б Ви інакше своє життя?

10. Більше керує Вами при ухваленні щоденних особистих рішень розум, ніж емоції?

11. Чи насилу Вам дається ухвалення дрібних рішень з питань, які кожен день ставить життя?

12. Чи користувалися Ви порадами або допомогою людей, що не входять до числа самих близьких при ухваленні життєво важливих рішень?

13. Чи часто Ви повертаєтеся в спогадах до хвилин, які були для Вас неприємні?

14. Чи подобається Вам ваша особистість?

15. Чи траплялося Вам просити у кого-небудь вибачення, хоча Ви і не вважали себе винуватим?

Обробка і інтерпретація результатів

○ За кожен відповідь «так» на питання 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 і «ні» на питання 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 Ви отримуєте по 10 балів.

○ За кожен відповідь «не знаю» Ви отримуєте по 5 балів.

Підрахуйте загальну кількість балів.

Вираженість рівня онтогенетичної рефлексії визначається за шкалою:

○ 100-150 балів – повна відсутність рефлексії минулого досвіду. Ви маєте виняткову здатність ускладнювати собі життя. Вашими рішеннями не задоволені ні ви, ні ваше оточення. Для виправлення ситуації необхідно краще обмірковувати свої рішення, аналізувати помилки і знайти хороших радників в складних життєвих ситуаціях.

○ 50-99 балів – рефлексія зі знаком «→», підсумком минулих помилок стає страх перед здійсненням нових. Ваша обережність, що стала результатом минулих життєвих помилок, не завжди є гарантією повного життєвого успіху. Можливе те, що Ви вважаєте помилкою, здійсненою у минулому, просто сигнал про те, що ви змінилися. Ваш критичний розум іноді заважає виконанню Ваших глибоких бажань.

○ 0-49 балів – рефлексія зі знаком «+». Аналіз досконалого і рух вперед. Найближчим часом Вам не загрожує небезпека зробити життєву помилку. Гарантія

цього – Ви самі. У Вас є багато рис, які мають люди з великими здібностями до хорошого планування і передбачення власного майбутнього. Ви відчуваєте себе творцем власного життя.

Ψ КОРЕКЦІЙНО-РОЗВИВАЛЬНИЙ БЛОК

Існують різні вправи, методики і технології, спрямовані на зняття зайвої напруги. Рекомендуємо спробувати виконати деякі методики, нижче запропоновані.

1. Вправа «Якоріння ресурсів» [1]

І. Ю. Авідон і О. П. Гончукова для зняття надмірної напруги або мобілізації ресурсів рекомендують скористатися «якорями» або талісманами.

Якоріння, на думку відомих практичних психологів та науковців-дослідників В. Л. Таланова і І. Г. Малкіної-Пих, процес, за допомогою якого будь-яка внутрішня або зовнішня подія (звук, слово, підняття руки, інтонація, дотик) може бути пов'язана з деякою реакцією або станом і може запускати їх прояв. Якоря можуть виникати природним чином і встановлюватися навмисно [13].

Позитивний якір – якір, що викликає ресурсний стан (приємне переживання).

Негативний якір – якір, що викликає проблемний стан (неприємне переживання).

Правила установки якорів

При установці якоря краще користуватися трьома правилами:

1) *якір ставиться незадовго до «піку» переживання.* У момент піку його потрібно поступово прибирати. Це дуже важливо. Тільки в цьому випадку відбудеться зв'язування: наш мозок зв'яже стан і зовнішню подію;

2) *якорями можуть бути рух, звук, дотик;*

3) *ви відтворюєте якір надзвичайно точно: точно такий же звук або слово, вимовлене з точно такою ж інтонацією, точно такий же рух або дотик.*

Н.В. Найважливіше завдання при роботі з якорями – це навіть не сама установка якоря, а отримання стану, який потім можна використовувати.

Техніка якоріння в різних модифікаціях використовується в нейролінгвістичному програмуванні (НЛП). У загальному вигляді вона полягає в тому, що людина, перебуваючи в приємному для себе стані (або згадуючи про нього, або представляючи його собі), робить якийсь особливий рух або приймає якусь особливу позу. Ця «пантоміма» не повинна бути помітна оточуючим, тому рух має сенс вибрати досить органічні, скажімо, з'єднання великого і вказівного пальців в кільце або декілька разів топнути правою ногою. Якщо вам вдалося оволодіти цією технікою, то в подальшому, відчуваючи тривогу або якийсь інший неконструктивний

в даний момент часу стан, ви просто робите рух-якір – і знаходите необхідні впевненість або спокій (ті якості-ресурси, які ви відчували в вихідному ресурсному стані).

Для приведення себе в «бойовий» настрій І. Ю. Авідон і О. П. Гончукова рекомендують скористатися і матеріальними предметами. Наприклад, невеликий камінчик з берега теплого моря, де ви феєрично провели відпустку, який можна покласти в кишеню і час від часу намацувати його там (тут включається і тактильна модальність).

Або дорога ручка, яка буде нагадувати вам, що ви – суперфахівець і мегапрофесіонал і без особливих зусиль впораєтеся з будь-якою нештатною ситуацією.

Або прикраса, подароване близькою людиною, який вірить в вас і підтримує вас у ваших починаннях. Або улюблена іграшка [1].

В. Л. Таланов, І. Г. Малкіна-Пих стверджують, що відповідно до моделі НЛП, саме спосіб організації наших сенсорних і лінгвістичних функцій в запрограмовану послідовність розумової діяльності визначає сприйняття нами навколишнього світу.

Згідно НЛП, основний процес зміни включає в себе:

- 1) виявлення справжнього стану людини,
- 2) підключення необхідних і достатніх ресурсів для
- 3) цілеспрямованого переходу цієї людини в бажаний стан.

Формула моделі НЛП:

Справжній стан + Необхідні ресурси = Бажаний стан.

Категорії і методи НЛП організовані таким чином, щоб виявити і визначити справжні і бажані стани різного типу і рівня, оцінити і використовувати необхідні і достатні ресурси для забезпечення ефективних і екологічних змін, що ведуть до бажаного стану [13].

2. Вправа «Музей старих переконань» [13]

Ще одна вправа з застосуванням методу НЛП.

Підготовка для даної вправи: необхідно написати два списки переконань: тих, від яких ви хочете позбутися (які ви зараз вважаєте обмежують вас), і тих, які ви хочете придбати. Для цього вам може стати в нагоді наступна процедура.

1. Виберіть контекст, з яким ви хочете працювати.
2. Пофантазуйте, як це має виглядати в ідеалі (мінімум 7 пунктів).
3. Відкладіть список, перенесіться в майбутні роки на три і подивіться, як там йдуть у вас справи. Складіть список, аналогічний п. 2.
4. Зіставте списки по кожному пункту, задаючи собі питання: «Чому в моєму житті реальність відрізняється від ідеалу?». Ставте собі питання: «Чому?» і «Які мої переконання перешкоджають досягненню ідеалу?».

1. Колишнє переконання. Подумайте про що-небудь, про про те, у що ви вірили, надзвичайно твердо вірили, але тепер ця переконаність скінчилася. Може бути, це дитяча віра в Діда Мороза, або щось, що вам здавалося абсолютно точним до придбання нового досвіду.

2. *Музей Старих Переконань*. Знайдіть місце на підлозі поруч з собою, де ви хотіли б помістити Музей Старих Переконань. Помістіть в цю область те старе переконання, яке ви знайшли на попередньому кроці. Також покладіть туди і все інші переконання, які ви вважаєте вас обмежують. Наприклад, це можуть бути такі переконання: *«Я не гідний любові»*; *«Мені важко знайти хорошу роботу»*; *«Мене ніхто не поважає»*.

Встаньте на місце Музею і відчуйте «колишні важливі переконання». Вийдіть і подивіться на це місце з боку.

3. *Тверда віра*. Подумайте про якесь корисне для вас переконання, в яке ви вірите абсолютно твердо. Може бути, це віра в те, що *«все буде добре»*, або що ви *«зможете впоратися з будь-якою проблемою»*.

4. *Місце Нових Переконань*. Визначте місце на підлозі перед собою, де вам зручніше розташувати Місце Нових Переконань. Покладіть туди свою тверду віру, а також ті нові переконання, які ви вважаєте для себе корисними (і хочете, щоб вони у вас були). Наприклад, це можуть бути такі переконання:

«Я здатний впоратися з будь-якими труднощами».

«Я можу бути таким, яким захочу».

«Я можу сам міняти власне життя».

5. *Прийняття нових переконань*. Увійдіть в область, де знаходяться нові переконання, і уявіть, що вони «втікають» в ваше тіло. Зачекайте, поки процес закінчиться.

6. *Збереження Музею*. Помістіть Музей Старих Переконань десь в просторі поруч з собою (але тільки не всередині вас): це місце, куди ви можете сходити, подивитися ваші старі переконання, якщо вам якісь потрібні - взяти їх назад, а також додати в Музей ті, від яких ви вирішили відмовитися. Подякуйте своїм старим переконанням за те, що вони так вірно служили і допомагали вам.

7. *Прив'язка до майбутнього*. Відійдіть в сторону і подивіться в своє майбутнє. Що там змінилося, як конкретно ці зміни проявляться у вашому житті?

3. Вправа «Візуально-кінестетична дисоціація» [13]

Ця вправа використовується при роботі з сильними емоційними переживаннями, які суттєво порушують внутрішню рівновагу людини. Це теж вправа з використанням технік НЛП.

Ця вправа – це «заміна картинки на екрані». Пропишемо поступові кроки цієї заміни.

1. Уявіть себе сидячим в центрі порожнього кінотеатру.

2. На екрані ви бачите чорно-білий фотознімок. На ньому ви бачите себе в ситуації за мить до виникнення сильного емоційного переживання.

3. Вийдіть зі свого тіла і переберіться в проекційну будку. Звідти ви можете бачити себе в центрі кінотеатру, де ви спостерігаєте за собою на екрані.

4. Увімкніть кінопроектор, і чорно-білий знімок перетвориться в чорно-білий фільм про ситуацію, яка викликала переживання. Для контролю над станом дисоціації тримайте вимикач рукою. Якщо ви почнете асоціюватися з ситуацією, то одночасно з виходом з будки вимкнеться кінопроектор, і ви «втратите» ситуацію.

5. Перегляньте фільм від початку до кінця і зупиніть його в кадрі відразу після закінчення переживання.

6. З проекційної будки перейдіть в своє тіло в залі, а потім - в тіло на екрані. Іншими словами, асоціюйтеся з ситуацією на екрані. Щоб зображення не зникло, натисніть попередньо вимикач кінопроектора сильніше, і він зафіксується.

7. Зробіть фільм кольоровим і прокрутіть його в зворотному порядку. Ви маєте справу зі своєю уявою, а в уяві можна зробити все, що завгодно.

8. Виконайте процедуру 7 кроку за дві секунди.

9. Повторіть процедуру 7 кроку за одну секунду. Зробіть це три або п'ять разів.

10. Перевірка. Подумайте про ситуацію, що викликала у вас раніше сильні переживання. Інший спосіб перевірки - це в реальному житті пройти через ситуацію, яка турбувала.

4. Вправа «Внутрішній промінь» [17]

Врешті-решт, остання вправа, вправа-релакс, яка спрямована на зниження внутрішньої напруженості.

Виконується протягом 3-5 хвилин.

Перш за все необхідно розслабитися, і заспокоївшись, уявіть таку картину. У верхній частині вашої голови виникає світлий промінь. Він рухається зверху вниз і повільно висвітлює ваше обличчя, шию, руки і плечі теплим, рівним і приємним світлом.

Рух променя розгладжує зморшки. Зникає напруга в ділянці потилиці, зникають складки на лобі, «обпадають» брови, «охолоджуються» очі, опускаються плечі, звільняються шия і груди.

Світлий внутрішній промінь створює ваш новий вигляд - успішної і благополучної людини, стриманої, стабільної, яка добре володіє собою.

Після виконання вправи ви відчуєте, що добре відпочили і ваш стан покращився. Ви стали спокійніше, впевненіше, врівноваженим.

Нарешті, я хочу пригадати уривок з книги-бестселеру «Тільки якщо це було правдою» популярного французького письменника-романіста Марка Леві (фр. Marc Levy), за мотивами якого було знято художній фільм «Між небом і землею» [7].

«... Уяви собі, що ти виграв на конкурсі приз - щоранку банк відкриває тобі кредит в 86 400 доларів. Але є правила.

Перше правило полягає в тому що все, що ти не витратив за день, увечері вилучається, і смухлевати не можливо - скажімо, не можна перевести гроші на інший рахунок, можна тільки їх витратити, але щоранку, коли ти прокидаєшся, банк відкриває тобі новий рахунок - 86 400 доларів на поточний день.

Друге правило: банк має право перервати гру без попередження; в будь-який момент він може заявити, що все скінчено, рахунок закритий і нового не буде.

– Що б ти зробив?

Але ж це просто: щоранку, коли ти прокидаєшся, тобі дають 86 400 доларів, з єдиною умовою, щоб ти всі їх витратив протягом дня, невикористаний залишок у тебе забирають, коли ти вирушаєш спати, це такий подарунок, але гра може закінчитися в будь-який момент.

– Що б ти зробив з грошима?

Такий чарівний банк доступний кожному з нас – це час! Ріг достатку, з якого постійно течуть секунди ...

Щоранку, прокидаючись, ми отримуємо кредит в розмірі 86 400 секунд життя в день, і, коли ми засинаємо ввечері, запас зникає, а що не було прожито за день - пропало.

Щоранку чарівництво починається по новій, нам знову дають кредит в 86 400 секунд. І ми граємо за правилом, обійти яке неможливо: банк може закрити рахунок в будь-який момент без попередження; життя може зупинитися в будь-яку секунду. А секунда життя важливіші долара, правда ж?

Що ми робимо з нашими щоденними 86 400 секундами?

Як мало людей, на жаль, усвідомлює, наскільки безцінний час. Якщо хочеш зрозуміти, що таке рік життя, постав питання студенту, який завалив річний іспит. Якщо хочеш зрозуміти, що таке місяць життя, запитай у матері, яка народила недоношену дитину і чекає, коли її витягнуть з інкубаційної камери. Якщо тиждень – запитай людину, яка працює на конвеєрі або в шахті, щоб прогодувати сім'ю. Якщо день – запитай закоханих, які чекають зустрічі. Якщо годину - спроби у людини, яка страждає на клаустрофобію та застрягла в ліфті. Секунда – подивися на вираз обличчя того, хто в тисячну частку миті unikнув смерті, або запитай у спортсмена, який щойно виграв срібну медаль на Олімпійських іграх замість золотої, заради якої тренувався все життя.

Життя чарівне. Навчися відчувати ціну кожної миті...»

І останнє. Ніяка найкраща програма, ніякі вправи та тренінги не зможуть бути реалізовані і принести успіх без праці, терпіння, відмови від ілюзій і готовності до змін кожної особистості. Хочеться побажати удачі і сил на цьому важкому шляху самовдосконалення та саморозвитку і собі, автору цієї статті, і вам, читачам.

Література

1. Авидон И. Ю., Гончукова О. П. 100 разминок, которые украсят ваш тренинг. Просто, но эффективно! – СПб.: Речь, 2010. – 256 с.
2. Бабушкин Г. Д. Психологический практикум для специализации «Теория и методика видов спорта» / Г. Д. Бабушкин. – Омск: Сиб. гос. акад. физ. культуры и спорта, 2004. – 83 с.
3. Дубровина И. В. Психологическая культура личности // Развитие личности. – 2011. – № 4. – С.59-77.
4. Елисеев О. П. Практикум по психологии личности. – СПб.: Питер, 2000. – 560 с.
5. Климов, Е. А. На дальних подступах к психологии психолога / Е.А. Климов // Мир психологии. – 1997. – № 3.
6. Колмогорова Л. С., Холодкова О. Г. Особенности становления психологической культуры младших школьников // Вопросы психологии. – 2001. – № 1. – С. 48.
7. Леви Марк. Между небом и землей. - М. Издательство: Махаон, 2010.
8. Лихачев Д. С. Культура как целостная среда // Новый мир. – 1994. - №8. – С. 3-8.
9. Мотков О.И. Психологическая культура в мозаике личности / О. И. Мотков // Сборник тезисов XII Международных чтений памяти Л. С. Выготского «Знак как психологическое средство: субъективная реальность культуры». – 2011. – С. 246-252.
10. Прихожан А. М. Психология неудачника: Тренинг уверенности в себе. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
11. Психологическая помощь и консультирование в практической психологии; под ред. М. К. Тутушкиной. – СПб.: Изд-во «Дидактика Плюс», 1999. – 352 с.
12. Рубинштейн С.Л. Бытие и сознание. Человек и мир. – СПб.: Питер, 2003. – 512 с.
13. Таланов В. Л., Малкина-Пых И. Г. Справочник практического психолога / В. Л. Таланов, И. Г. Малкина-Пых. – М.: Эксмо, 2002. – 923 с.
14. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М. Изд-во Института Психотерапии. – 2002.
15. Філатова Н. В. Психологічне супроводження як умова успішної соціальної адаптації військовослужбовців в рамках проекту «Україна-Норвегія» / Менеджмент підприємницької діяльності: Навчальний посібник для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». – Вип. 2, 2016. – Одеса: ТОВ «Плутон плюс». – 2016. — С. 188-200.
16. Шайгородський Ю. Ж. Точка відліку. – Омськ, 1992. – С. 19-22.
17. [Електронний ресурс] // <http://trepsy.net/psyteh/stat.php?stat=926>.

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ В КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Сервер на GNU Linux Debian для застосування хмарних технологій

Коріння Linux простежуються ще з 70-х років 20-го століття. Точкою відліку можна вважати появу операційної системи Unix в 1969-му році в США у фірмі Bell Laboratories, дочірньому підрозділі компанії AT & T. Unix стала основною для великої кількості операційних систем промислового класу. Linux ж найбільше зобов'язаний своїм життям двом проектам - GNU і Minix.

У 1991-му році, Лінус Торвальдс, фінський студент, надзвичайно захопився ідеєю написати сумісний з Unix ядро операційної системи для свого персонального комп'ютера з процесором Intel. Прототипом для майбутнього ядра стала операційна система Minix: сумісна з Unix операційна система для персональних комп'ютерів, яка завантажувалася з дискет і вміщувалася в дуже обмеженою в ті часи пам'яті персонального комп'ютера.

Той факт, що Лінус виклав код своєї ОС в Інтернет, був вирішальним у подальшій долі Linux. Хоча в 1991-му році Інтернет ще не був так широко поширений, як у наші дні, зате користувалися ним в основному люди, які мають достатню технічну підготовку. І вже з самого початку Торвальдс отримав кілька зацікавлених відгуків.

Спочатку до розробки долучилися сотні, потім тисячі, потім сотні тисяч добровільних помічників. Система вже не була просто іграшкою для хакерів. Доповнена масою програм, розроблених в рамках проекту GNU, ОС Linux стала придатна для практичного використання. А те, що ядро системи поширювалося під ліцензією GNU General Public License, гарантувало, що вихідні коди системи залишаться вільними, тобто зможуть копіюватися, вивчатися і модифікуватися без побоювання нарватися на якесь переслідування з боку розробника або якоїсь комерційної фірми. Цей факт привертав до лав користувачів і прихильників Linux все нових послідовників, в першу чергу з числа студентів і програмістів.

З технічної точки зору, Linux являє собою тільки ядро Unix-подібної операційної системи, що відповідає за взаємодію з апаратною частиною комп'ютера і виконання таких завдань, як розподіл пам'яті, виділення процесорного часу різними програмами і так далі. Крім ядра, операційна система включає в себе безліч різних утиліт, які служать для організації взаємодії користувача з системою. Успіх Linux як операційної системи багато в чому обумовлений тим, що до 1991-го року в рамках проекту GNU вже було розроблено безліч утиліт, вільно розповсюджуваних в Інтернеті. Проекту GNU не вистачало ядра, а ядро, швидше за все, залишилося б незатребуваним, якби були відсутні необхідні для роботи утиліти. Лінус Торвальдс

опинився зі своєю розробкою в потрібному місці в потрібний час. І Річард Столлман прав, коли наполягає на тому, що операційну систему слід називати не Linux, а GNU / Linux. Але назва Linux історично закріпилося за цією ОС, тому ми теж будемо називати її просто Linux (не забуваючи про заслуги Столлман і його сподвижників).

Налаштування LAMP необхідна для хостингу сайтів і додатків розроблених на PHP, Python і Perl. Необхідно встановити наступні пакети на Debian 8:

apache2: веб сервер Apache HTTP Server

mysql-server: сервер бази даний MySQL

php5: PHP 5

php-pear: PHP 5 pear package

php5-mysql: PHP 5 mysql support

У даній статті ви навчитеся встановлювати LAMP на Debian 8, на все вам знадобиться 15 хвилин.

Для початку оновимо систему:

```
apt-get update
```

```
apt-get upgrade
```

Далі встановлюємо веб сервер

```
apt-get install apache2
```

```
root@nas01:/# apt-get install apache2
Reading package lists... Done
Building dependency tree
Reading state information... Done
The following extra packages will be installed:
  apache2-bin apache2-data apache2-utils libapr1 libaprutil1
  libaprutil1-dbd-sqlite3 libaprutil1-ldap ssl-cert
Suggested packages:
  apache2-doc apache2-suexec-pristine apache2-suexec-custom openssl-blacklist
The following NEW packages will be installed:
  apache2 apache2-bin apache2-data apache2-utils libapr1 libaprutil1
  libaprutil1-dbd-sqlite3 libaprutil1-ldap ssl-cert
0 upgraded, 9 newly installed, 0 to remove and 0 not upgraded.
Need to get 1,831 kB of archives.
After this operation, 6,210 kB of additional disk space will be used.
Do you want to continue? [Y/n] y
Get:1 http://ftp.us.debian.org/debian/ stable/main libapr1 amd64 1.5.1-3 [95.3 kB]
Get:2 http://ftp.us.debian.org/debian/ stable/main libaprutil1 amd64 1.5.4-1 [86.2 kB]
Get:3 http://ftp.us.debian.org/debian/ stable/main libaprutil1-dbd-sqlite3 amd64 1.5.4-1 [19.1 kB]
```

Встановлюємо базу даних:

```
apt-get install mysql-server
```

Далі встановлюємо пакети PHP:

```
apt-get install php5 php-pear libapache2-mod-php5
```

Встановлюємо модулі PHP:

```
apt-get install php5-mysql php5-gd
```

Якщо потрібно знайти додаткові модулі використовуйте команду:

```
apt-cache search php5-
```

Додатково можна встановити perl:

```
apt-get install perl libapache2-mod-perl2
```

Додаткова установка Python:

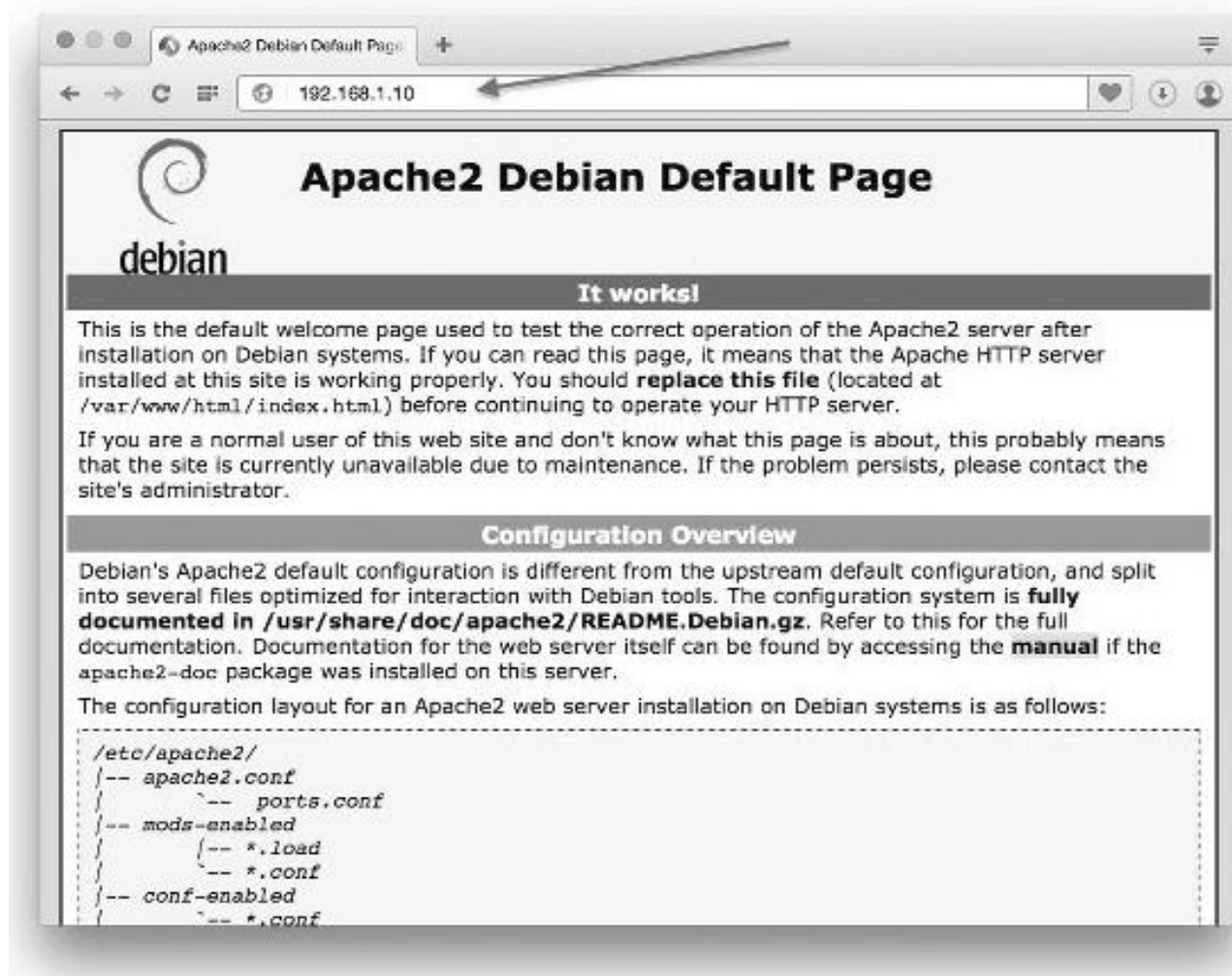
```
apt-get install python libapache2-mod-python
```

На даному кроці все пакети повинні бути встановлені. Визначаємо IP адреса сервера:

```
ifconfig eth0
```

Відкриваємо web браузер і тестуємо, вводимо IP адреса сервера, наприклад:

<http://192.168.1.10>



Відредагуйте наступний файл:

```
vi /etc/apache2/apache2.conf
```

Вкажіть IP адреса, порт і іншу інфу по необхідності і перезавантажте сервіс апач:

```
systemctl restart apache2
```

Як настроїти віртуальний хост для домену? Для початку створимо каталоги:

```
D="test.ua"
```

```
mkdir -p /var/www/html/$D/html_root
```

```
mkdir -p /var/log/apache2/$D/
```

Далі створюємо конфігураційний файл для веб сервера apache:

```
vi /etc/apache2/sites-available/$D.conf
```

Додавши в нього наступну інформацію:

```
<VirtualHost *:80>
```

```
ServerAdmin office@ test.ua
```

```
ServerName test.ua
```

```
ServerAlias www. test.ua
```

```
DocumentRoot /var/www/html/ test.ua /html_root
```

```
ErrorLog /var/log/apache2/ test.ua /logs/error.log
```

```
CustomLog /var/log/apache2/ test.ua /logs/access.log combined
```

```
</VirtualHost>
```

Збережемо файл і включимо конфігурацію:

```
a2ensite $D.conf
```

Далі перезавантаження сервера apache:

```
systemctl restart apache2
```

Налаштування сервера MySQL. Після установки пакета необхідно запустити команду настройки:

```
mysql_secure_installation
```

Далі створимо нашу першу БД, залягання за допомогою root:

```
mysql -u root -p
```

Для створення БД введіть наступні команди:

```
create database test;
```

```
grant all on test.* to 'test' identified by 'wrewr6453!ds';
```

```
quit
```

Таким чином ми створили базу даних test і дали користувачеві test всі повноваження на управління цією БД.

Налаштування PHP. Редагуємо конфігураційний файл:

```
vi /etc/php5/apache2/php.ini
```

Додайте або відредагуйте наступну інформацію:

```
display_errors=Off
```

```
error_reporting=E_COMPILE_ERROR/E_RECOVERABLE_ERROR/E_ERROR/E_CORE_ERROR
```

```
error_log = /var/log/apache2/php-error.log
```

```
max_execution_time = 30
```

```
max_input_time = 30
```

```
memory_limit = 40M
```

```
expose_php=Off
```

```
file_uploads=Off
```

```
allow_url_fopen=Off
```

```
allow_url_include=Off
```

```
disable_functions=exec,passthru,shell_exec,system,proc_open,popen,curl_exec,curl_multi_exec,parse_ini_file,show_source
```

Далі перезавантаження сервера apache:

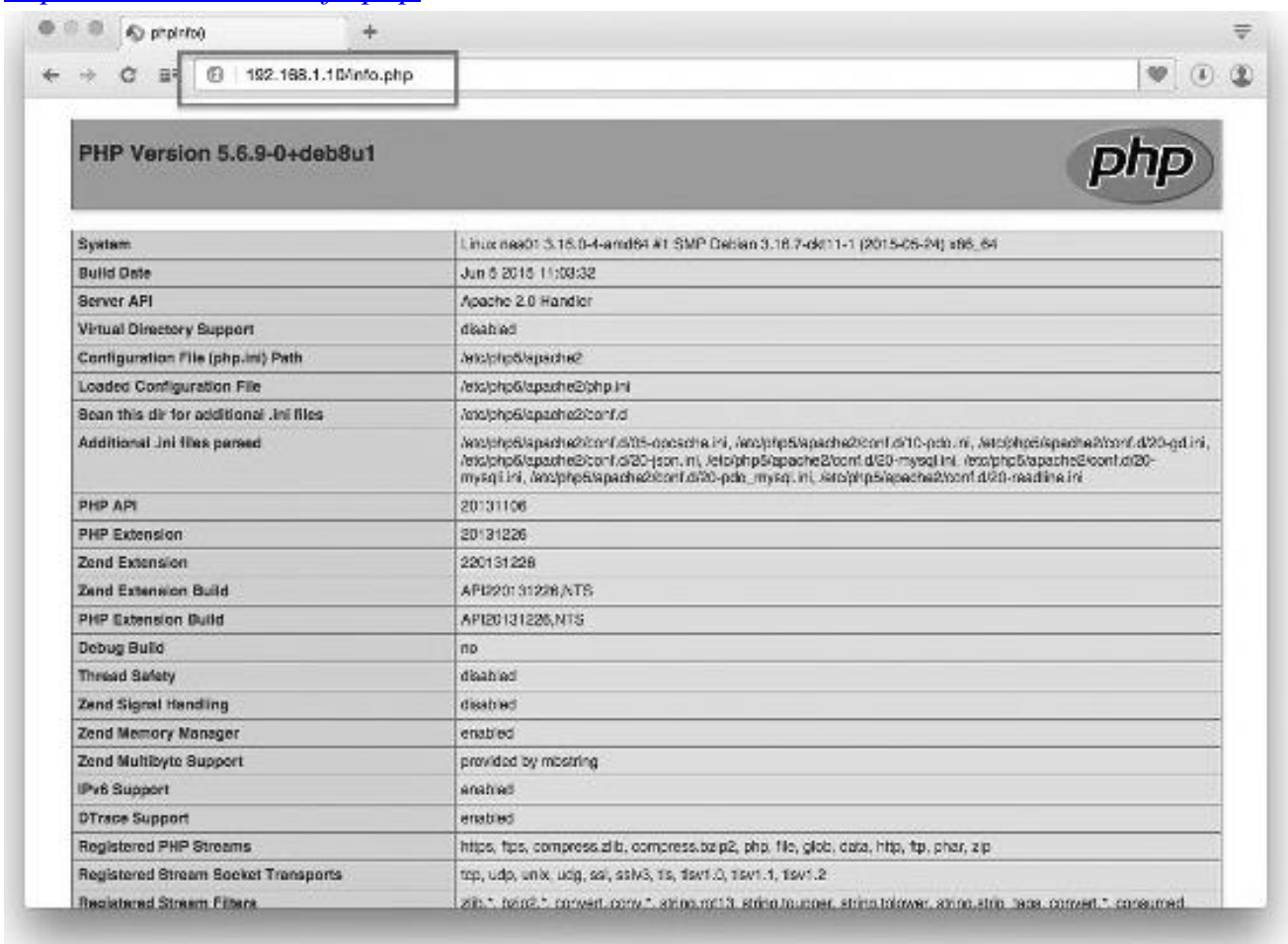
```
systemctl restart apache2
```

Далі створимо файл /var/www/html/info.php для перевірки параметрів PHP:

```
echo '<!--?php phpinfo(); ?-->' > /var/www/html/info.php
```

Заходимо через браузер:

<http://192.168.1.10/info.php>



PHP Version 5.6.9-0+deb8u1	
System	Linux x86_64 3.16.0-4-amd64 #1 SMP Debian 3.16.7-ckt11-1 (2015-08-14) x86_64
Build Date	Jun 5 2015 11:03:32
Server API	Apache 2.0 Handler
Virtual Directory Support	disabled
Configuration File (php.ini) Path	/etc/php5/apache2
Loaded Configuration File	/etc/php5/apache2/php.ini
Scan this dir for additional .ini files	/etc/php5/apache2/conf.d
Additional .ini files parsed	/etc/php5/apache2/conf.d/20-cacert.ini, /etc/php5/apache2/conf.d/10-pdo.ini, /etc/php5/apache2/conf.d/20-gd.ini, /etc/php5/apache2/conf.d/20-json.ini, /etc/php5/apache2/conf.d/20-mysql.ini, /etc/php5/apache2/conf.d/20-mysqli.ini, /etc/php5/apache2/conf.d/20-pdo_mysql.ini, /etc/php5/apache2/conf.d/20-readline.ini
PHP API	20131106
PHP Extension	20131226
Zend Extension	220131226
Zend Extension Build	API200131226/NTS
PHP Extension Build	API20131226/NTS
Debug Build	no
Thread Safety	disabled
Zend Signal Handling	disabled
Zend Memory Manager	enabled
Zend Multibyte Support	provided by mbstring
IPv6 Support	enabled
OTrace Support	enabled
Registered PHP Streams	https, ftps, compress.zlib, compress.bzip2, php, file, glob, data, http, ftp, phar, zip
Registered Stream Socket Transports	tcp, udp, unix, udg, ssl, sslv3, tls, tlsv1.0, tlsv1.1, tlsv1.2
Registered Stream Filters	zlib.*, brotli.*, convert.conv.*, stream.rot13, rdpq.toupper, stream.filter, stream.filter.convert.*, core.*

Налаштування безпеки firewall. Необхідно відкрити порт 80:

```
/sbin/iptables -A INPUT -m state --state NEW -m tcp -p tcp --dport 80 -j ACCEPT
```

Встановлення роздільної здатності для директорії DocumentRoot:

```
## Все операції виконуються як root ##
```

```
# Меняем владельца /var/www/html/
```

```
chown -R www-data:www-data /var/www/html
```

```
# Устанавливаем только на чтение
```

```
chmod -R 0444 /var/www/html/
```

```
# Проверяем чтобы пользователь apache мог читать файлы и не было ошибки  
HTTP/403
```

```
find /var/www/html/ -type d -print0 | xargs -0 -I {} chmod 0445 "{}"
```

```
# Устанавливаем права на запись для директории $D/blog/wp-cache/
```

```
# chmod -R 0775 /var/www/html/test.ua/blog/wp-cache/
```

Команди для управління LAMP. Зупинка / запуск / перезавантаження Web сервера Apache:

```
systemctl start apache2
```

```
systemctl stop apache2
```

```
systemctl restart apache2
```

```
systemctl status apache2
```

Зупинка / запуск / перезавантаження бази даних MySQL:

```
systemctl start mysql
```

```
systemctl stop mysql
```

```
systemctl restart mysql
```

```
systemctl status mysql
```

Перевірте, що порт 80 відкритий:

```
netstat -tulpn | grep :80
```

```
ss -t -a
```

```
ss -t -a | grep http
```

```
ss -o state established '( dport = :http or sport = :http )'
```

```
iptables -L -n -v | less
```

Файли помилок сервісів:

```
tail -f /var/log/apache2/access.log
```

```
tail -f /var/log/apache2/error.log
```

```
### PHP ##
```

```
tail -f /var/log/apache2/php-error.log
```

```
tail -f /var/log/apache2/test.ua/logs/error.log
```

```
tail -f /var/log/apache2/test.ua/logs/access.log
```

Література

1. Таненбаум, Эндрю С. Современные операционные системы. 2-е изд. – СПб. Питер, 2007.
2. Олифер В.Г., Олифер Н.А. Сетевые операционные системы – СПб.: Питер, 2008.
3. Таненбаум, Эндрю С. Архитектура компьютера. 5-е изд. – СПб. Питер, 2010.
4. Таненбаум, Эндрю С. Операционные системы. Разработка и реализация – СПб. Питер, 2006.
5. Гласс Г., Эйблс К. UNIX для программистов и пользователей. – СПб.: БХВ-Петербург, 2004.
6. Курячий Г. В., Маслинский К. А. Операционная система Linux. – 2005.
7. Дейтел Х. М. Операционные системы. [Т. 1] / Х. М. Дейтел, П. Дж. Дейтел, Д. Р. Чофнес ; пер. с англ. под ред. С. М. Молявко. – М., 2006. – 1023 с. : ил.
8. Гордеев А. В. Операционные системы : учебник для вузов / А. В. Гордеев. – СПб., 2007. – 415 с. : ил..
9. Фигурнов В. Э. IBM PC для пользователя. Краткий курс / Э. В. Фигурнов. – М., 2006. – 479 с. : ил.
10. Кораблев В. А. Курс лекцій: «Теорія операційних систем», «Архітектура ПК», «Операційна система Linux» – rdpu.moou.com.

Підп. до друку 29.11.2016 р. Папір офс. Формат 60x84/16
Умовн. друк. арк. 22,5. Тираж 300 пр. Зам. № 7512.
Надруковано з готового оригінал-макету

Видавництво ТОВ «Плутон плюс.», (048) 700-42-42